

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA  
Faculdade de Ciências e Tecnologia  
Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente

**Agenda 21 Militar**  
**numa Unidade do Exército Português:**  
Contributos para um desenvolvimento sustentável  
através da liderança participativa

Por  
Rui Miguel Costa Peixoto

Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da  
Universidade Nova de Lisboa  
para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão e Políticas Ambientais

**Orientadora:**  
Professora Doutora  
Lia Maldonado Teles de Vasconcelos  
(FCT/UNL)

Monte de Caparica  
2009



*In Memoriam*, dedico ao meu Pai e à minha Mãe por tudo o que me ensinaram e pela forma como me educaram. Ao meu Tio Alfredo que desde sempre me incentivou a continuar os estudos complementares às matérias directamente relacionadas com a minha profissão.

Dedico este trabalho à minha mulher Catarina, pelo incentivo e apoio que sempre me deu desde o primeiro momento.

Aos meus filhos Bernardo, Carlota, Leonor e Alice e ao meu enteado Filipe pelas horas em que estive ausente e pela companhia que não lhes fiz. Porque este trabalho é para eles e para todas as outras crianças do Mundo e porque é a elas que temos que deixar um Mundo melhor.

Dedico também a todos os que acreditam que a Agenda 21 Local é um bom instrumento para promover o Desenvolvimento Sustentável e a todos os que se preocupam em deixar “Um Mundo melhor para os nossos filhos e filhos melhores para o nosso Planeta”.

---



## Índice

ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	IX
AGRADECIMENTOS .....	XIII
RESUMO .....	XV
ABSTRACT.....	XVII
1. ENQUADRAMENTO GERAL.....	1
2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 21 .....	7
3. AS QUESTÕES AMBIENTAIS NA DEFESA NACIONAL E NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	45
4. A LIDERANÇA E A DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO MILITAR .....	73
5. EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	103
6. A AGENDA 21 MILITAR NUMA UEO .....	135
7. CONCLUSÕES.....	163
BIBLIOGRAFIA .....	167
ANEXO A – A ESTRUTURA DA AGENDA 21 .....	179
ANEXO B – POLÍTICA AMBIENTAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS .....	181
ANEXO C – EXCEPÇÕES PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL RELATIVAS À DEFESA NACIONAL E ÀS FORÇAS ARMADAS .....	183
ANEXO D – EXTRACTOS DO PLANO NACIONAL DA POLÍTICA DE AMBIENTE.....	187
ANEXO E – PLANO DE FORMAÇÃO AMBIENTAL DAS FORÇAS ARMADAS	195
ANEXO F – CANDIDATURAS AO PRÉMIO DEFESA NACIONAL E AMBIENTE ENTRE 1993 E 2008 .....	199
ANEXO G – DIAGNÓSTICOS AMBIENTAIS REALIZADOS EM UNIDADES, ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS MILITARES.....	203
GLOSSÁRIO .....	205
LISTA DE SIGLAS.....	207



## Sumário

ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	IX
AGRADECIMENTOS .....	XIII
RESUMO .....	XV
<i>ABSTRACT</i> .....	XVII
1. ENQUADRAMENTO GERAL.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Objectivos da Dissertação .....	2
1.3. Questões para investigação .....	2
1.4. Metodologia .....	2
1.5. Pressupostos .....	3
1.6. Estrutura da dissertação .....	4
2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 21 .....	7
2.1. Enquadramento internacional .....	7
2.2. Contexto Europeu .....	10
2.3. Iniciativas internacionais com vista à acção local .....	11
2.4. O Desenvolvimento Sustentável em Portugal.....	13
2.5. A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável .....	15
2.6. Os Princípios do Desenvolvimento Sustentável.....	16
2.7. A Agenda 21 .....	22
2.8. A estrutura da Agenda 21 .....	26
2.9. A Educação Ambiental na Agenda 21 .....	27
2.10. Agenda 21 Local em Portugal .....	27
2.11. A Agenda 21 Escolar .....	34
2.12. A participação pública.....	36
3. AS QUESTÕES AMBIENTAIS NA DEFESA NACIONAL E NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	45
3.1. Enquadramento internacional .....	45

3.2. A Organização do Tratado do Atlântico Norte e o Ambiente .....	47
3.3. Evolução das questões ambientais na Defesa Nacional e nas Forças Armadas .....	50
3.4. A estrutura ambiental no Exército Português.....	64
4. A LIDERANÇA E A DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO MILITAR .....	73
4.1. Responsabilidade dos Comandantes .....	75
4.2. A decisão .....	78
4.2.1. O Processo de Tomada de Decisão.....	78
4.2.2. O Processo de Decisão Militar .....	79
4.2.3. Decisão participativa em contexto militar .....	80
4.2.4. A Decisão no processo de A21L .....	81
4.2.5. A tomada de decisão em grupo.....	83
4.2.6. Tipos de grupos.....	84
4.3. A liderança.....	85
4.3.1. Estilos de liderança .....	87
4.3.2. Estilos de liderança militar .....	88
4.3.3. O <i>Empowerment</i> .....	90
4.4. Implementar um processo de mudança.....	96
5. EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	103
5.1. Desenvolvimento Sustentável.....	103
5.2. Formação.....	107
5.2.1. Definições.....	108
5.3. Formação Ambiental no Exército Português.....	110
5.3.1. Marcos da protecção ambiental no Exército.....	112
5.3.2. A educação ambiental no Exército Português.....	119
5.3.3. O treino ambiental sugerido pela OTAN.....	120
5.3.4. Objectivos da educação ambiental.....	121
5.3.5. Formação Ambiental no Exército .....	121
5.3.6. O modelo da formação no Exército .....	128
5.4. Educação para o desenvolvimento sustentável no Exército .....	130
6. A AGENDA 21 MILITAR NUMA UEO .....	135



6.1. Implementação da Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português .....	144
6.1.1. Etapas para implementação da A21M numa UEO .....	151
6.1.2. O envolvimento da Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN .....	160
7. CONCLUSÕES .....	163
BIBLIOGRAFIA .....	167
ANEXO A – A ESTRUTURA DA AGENDA 21 .....	179
ANEXO B – POLÍTICA AMBIENTAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS .....	181
ANEXO C – EXCEPÇÕES PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL RELATIVAS À DEFESA NACIONAL E ÀS FORÇAS ARMADAS .....	183
ANEXO D – EXTRACTOS DO PLANO NACIONAL DA POLÍTICA DE AMBIENTE .....	187
ANEXO E – PLANO DE FORMAÇÃO AMBIENTAL DAS FORÇAS ARMADAS .....	195
ANEXO F – CANDIDATURAS AO PRÉMIO DEFESA NACIONAL E AMBIENTE ENTRE 1993 E 2008 .....	199
ANEXO G – DIAGNÓSTICOS AMBIENTAIS REALIZADOS EM UNIDADES, ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS MILITARES .....	203
GLOSSÁRIO .....	205
LISTA DE SIGLAS .....	207



## Índice de Figuras

Figura 2.1 – Representação gráfica do Desenvolvimento Sustentável .....	8
Figura 2.1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas .....	25
Figura 2.2 – Iniciativas de A21L em Portugal.....	32
Figura 2.3 – Relações Públicas e Participação Pública .....	40
Figura 3.1 – Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN .....	54
Figura 3.2 – Organização do Exército Português.....	65
Figura 3.3 – Núcleo de Protecção de Coordenação Ambiental do Exército .....	70
Figura 3.4 – Estratégia Ambiental do Exército dos EUA .....	72
Figura 4.1 – Papel reservado à população nos processos de tomada de decisão.....	81
Figura 4.2 – Papel reservado ao pessoal, sem funções de comando, nos processos de tomada de decisão.....	82
Figura 5.1 – Modelo de Formação Ambiental no Exército.....	129
Figura 6.1 – Candidaturas ao Prémio Defesa Nacional e Ambiente (1993– 2008) .....	140
Figura 6.2 – Ciclo de Deming de Melhoria Contínua.....	145
Figura 6.3 – Organigrama simplificado de uma UEO (Regimento) .....	146
Figura 6.4 – Desenvolvimento Sustentável no Exército Português .....	151
Figura 6.5 – Participação de actores na A21M.....	154
Figura 6.6 – Etapas de implementação de uma A21M numa UEO .....	154



## Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Principais marcos internacionais de carácter local .....	12
Quadro 2.2 – Principais marcos ambientais em Portugal.....	13
Quadro 2.3 – Referências à Agenda 21 no PNPA .....	14
Quadro 2.4 – Princípios relacionados com o desenvolvimento sustentável.....	21
Quadro 2.5 – Estratégia para a resolução de conflitos.....	41
Quadro 3.1 – Objectivos prioritários .....	57
Quadro 3.2 – Áreas de Actuação do PNPA e medidas relacionadas com a implementação de uma A21M numa UEO .....	58
Quadro 3.3 – Síntese de Incidências .....	59
Quadro 3.4 – Órgãos a estruturar no âmbito do PFPA .....	67
Quadro 3.5 – Responsabilidades da Estrutura Ambiental do Exército .....	71
Quadro 4.1 – Caracterização de uma organização .....	73
Quadro 4.2 – Vantagens e inconvenientes da tomada de decisão em grupo .....	84
Quadro 4.3 – Classificação de grupos por categorias.....	85
Quadro 4.4 – Estilos básicos de liderança .....	88
Quadro 4.5 – Estilos básicos de liderança militar.....	89
Quadro 4.6 – Causas da resistência a um processo de mudança .....	99
Quadro 4.7 – Liderança e Gestão num processo de mudança .....	100
Quadro 4.8 – Factores de avaliação dos militares .....	101
Quadro 5.1 – Domínios de Intervenção no Exército Português.....	106
Quadro 5.2 – Trabalhos de carácter ambiental realizados no IESM entre 1997 e 2008 .....	124
Quadro 5.3 – Resumo da Formação Ambiental ministrada no Exército Português	125
Quadro 6.1 – Comparação entre as atribuições dos municípios com UUEEOO do Exército .....	141
Quadro 6.2 – Comparação entre as atribuições das freguesias com as UUEEOO do Exército .....	142
Quadro 6.3 – Comparação entre um Município e a Brigada Mecanizada do Exército Português.....	143
Quadro 6.4 – Factores de Decisão adaptados à A21M.....	144



## **Palavras-Chave**

Agenda 21 Local, Agenda 21 Militar, Ambiente, Defesa Nacional, Desenvolvimento Sustentável, Exército, Forças Armadas, Gestão Ambiental, Liderança Participativa, Sector Militar.

## **Keywords**

Local Agenda 21, Military Agenda 21, Environment, National Defence, Sustainable Development, Army, Armed Forces, Environmental Management, Participative Leadership, Military Sector.





## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Lia Vasconcelos, que com a sua competência, personalidade e exemplo de dedicação me incentivou a levar este projecto por diante e pela forma clara como consegue transmitir a sua grande sabedoria e experiência.

Ao Professor Doutor Rui Santos, coordenador e também professor do 7º Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais (7º MGPA), pelo seu profissionalismo, persistência e capacidade de motivação que sempre soube inculcar aos seus alunos.

A todos os outros Professores do 7º MGPA pelos conhecimentos que me transmitiram e que me permitem hoje olhar o Mundo de outra perspectiva e assumir comportamentos mais sustentáveis.

Uma palavra de agradecimento ao Coronel Álvaro Estrela Soares, Chefe da Divisão de Estudos Ambientais do MDN, que me convenceu a iniciar esta caminhada em 2004.

À Direcção-Geral de Infra-Estruturas do MDN e ao Exército Português pela possibilidade que me foi facultada de exercer funções na área ambiental da Defesa Nacional, situação que muito contribuiu para desenvolver o trabalho agora apresentado.

A todos os meus companheiros da Direcção de Serviços de Programação e Normalização e da Divisão de Estudos Ambientais do MDN que, desde 2004, me têm acompanhado neste projecto.

Aos meus Colegas do 7º MGPA, por tudo o que me ensinaram, pelas experiências partilhadas, pelos bons momentos que passámos juntos e pela amizade que se criou e que ficou.

A todos os que me apoiaram e incentivaram na elaboração desta dissertação.

A quem me faz acreditar que, com o contributo de cada um, é possível ter um Mundo melhor para todos.



## Resumo

No seguimento da Cimeira da Terra em 1992 foram realizados vários esforços com vista a promover a sustentabilidade ao nível local. O conceito “Pensar global, agir local” levou a que os objectivos da Agenda 21 fossem transpostos para pequenas comunidades, surgindo por todo o Mundo diversos projectos de implementação da Agenda 21 Local.

Em Portugal, o número de municípios e de escolas que implementaram Agendas 21 ainda é (infelizmente) muito reduzido. Avaliar e estudar a sua aplicabilidade ao sector da Defesa, designadamente ao Exército Português e desenvolver um modelo conceptual, que se optou designar por “Agenda 21 Militar” (A21M), constitui, para além de um grande desafio, uma possibilidade de adaptar um instrumento de gestão participada, sendo um contributo para o desenvolvimento sustentável nas Forças Armadas.

O trabalho caracteriza os antecedentes e a evolução das questões ambientais na Defesa Nacional e no Exército Português, através da análise de directivas, legislação e documentação, identificando as várias “estruturas ambientais” e as suas capacidades de comunicação e partilha de informação ambiental.

Devido à especificidade da instituição militar, fortemente hierarquizada, são analisados os estilos de liderança e a forma como se podem relacionar com os processos de gestão participada de uma Agenda 21 Local.

São abordadas as formas permitem aumentar e facilitar a troca de informação ambiental entre as diferentes estruturas com responsabilidades ambientais no seio da Defesa Nacional e também com as comunidades envolventes.

Julga-se que o modelo em estudo permitirá uma melhor conciliação entre a gestão ambiental e o cumprimento da Missão do Exército, rumo ao Desenvolvimento Sustentável, através da integração de metodologias participativas, do envolvimento e da co-responsabilização dos vários actores.



## ***Abstract***

Following the Earth Summit in 1992 several efforts were made to promote sustainability at local level. The concept "Think globally, act locally" meant that the objectives of Agenda 21 were transferred to small communities, appearing on many projects around the world to implement Local Agenda 21.

In Portugal the number of municipalities and schools to implement Agenda 21 is still (unfortunately) too low. To evaluate and consider its applicability to the defence sector, including the Portuguese Army and to develop a conceptual model, designated by Military Agenda 21 (A21M), is far more than a challenge is an opportunity to adapt a participated management tool as a contribution to sustainable development in the Armed Forces.

This paper work features the history and evolution of environmental issues on National Defence and Portuguese Army through the analysis of directives, legislation and documentation, identifying the various "environmental structures" and their capacity for communication sharing environmental information.

Due to the specificity of the military institution, strongly hierarchical, the styles of leadership are considered and the way how they may influence the processes of participatory management of a Local Agenda 21.

New methods and technologies are proposed to enhance and facilitate the exchange of environmental information between different defence structures with environmental responsibilities and with the neighbouring communities.

The studied model may provide better environmental management towards sustainable development, through the integration of participatory methods of engagement and co-responsibility of the actors.



“Ninguém cometeu maior erro  
do que aquele que não fez nada  
só porque podia fazer muito pouco.”

*Edmund Burke*

## **1. ENQUADRAMENTO GERAL**

### **1.1. Introdução**

A escolha do tema da dissertação deve-se ao facto do seu autor, oficial do Exército Português, pretender relacionar e integrar o conceito de desenvolvimento sustentável e promovê-lo de forma participada na Instituição Militar. Pressupõe-se que utilizar a metodologia da Agenda 21 Local, com as necessárias adaptações à organização militar e a que se designou Agenda 21 Militar (A21M), será uma forma sistematizada de adopção de metodologias participativas na gestão dos pilares da sustentabilidade, podendo contribuir de forma eficaz, trazendo simultaneamente vários benefícios:

- a) Melhorar a Gestão Ambiental no Exército Português;
- b) Melhorar a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- c) Melhorar a qualidade do Ambiente;
- d) Permitir a eco-eficiência;
- e) Contribuir para o Desenvolvimento Sustentável;
- f) Constituir-se como um exemplo à Administração Pública;
- g) Melhorar a imagem da instituição militar;
- h) Envolver os actores e responsabilizar os militares em todos os escalões de comando nas fases de planeamento, organização, direcção e controlo;
- i) Fomentar a elaboração, realização e actualização dos programas de Formação e Educação Ambiental;
- j) Motivar todos os intervenientes no processo de integração do desenvolvimento sustentável no Exército;

A implementação de uma Agenda 21 Militar numa Unidade, Estabelecimento ou Órgão do Exército<sup>1</sup> irá permitir facilmente “Saber **ONDE estamos** e para **ONDE vamos** para podermos saber **O QUE fazer, COMO fazer, ONDE fazer**, com **QUEM fazer** e **PORQUE fazer**”, permitindo integrar na **MISSÃO** as considerações económicas, sociais e ambientais.

### **1.2. Objectivos da Dissertação**

Esta dissertação visa compreender as possibilidades de integrar o Desenvolvimento Sustentável em actuações e missões do Exército Português. Pretende reflectir e organizar algumas ideias relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável e o Exército Português e apresentar os contributos que apoiem a justificação das vantagens de implementar metodologias de liderança participativa nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UUEEOO<sup>2</sup>) do Exército Português, como forma de integrar na gestão as questões ambientais, sociais, económicas e garantindo, simultaneamente, o eficaz e eficiente cumprimento das missões atribuídas.

### **1.3. Questões para investigação**

- É possível utilizar a **liderança participativa**, através de um modelo de **Agenda 21 Militar (A21M)**, para integrar as questões **Ambientais, Sociais e Económicas** na **Missão** do Exército Português?
- A organização, a estrutura, a experiência, as diferentes áreas de competência do Exército e o enquadramento legal permitem a implementação de uma A21M no Exército Português?

### **1.4. Metodologia**

Na elaboração deste trabalho foi utilizado o método de recolha documental sobre assuntos de carácter ambiental no seio da defesa nacional e do Exército Português e exploração bibliográfica sobre os temas Agenda 21, Agenda 21

---

<sup>1</sup> Ao longo da dissertação a designação Exército refere-se sempre ao Exército Português.

<sup>2</sup> UEO para referir o singular: Unidade, Estabelecimento ou Órgão.



Local, Agenda 21 Escolar, liderança participativa e processos de mudança nas organizações. Tendo por base a informação obtida, propor um modelo conceptual de implementação de uma Agenda 21 (Militar) numa UEO do Exército Português.

### **1.5. Pressupostos**

Apresentam-se seguidamente os pressupostos que estiveram na base deste trabalho e que serão abordados nesta dissertação:

- a) A organização militar pode, em tempo de paz, utilizar ferramentas de gestão e processos de liderança semelhantes aos que uma empresa ou pequeno município utiliza nos processos de gestão corrente;
- b) A estrutura do Exército Português, pela sua dimensão e recursos que administra e pela sua capacidade de autonomia (e.g.: recrutamento e selecção de pessoal, formação, logística, capacidade operacional, etc.) poderá facilmente criar metodologias e promover sinergias que promovam o desenvolvimento sustentável na sua estrutura;
- c) O Exército Português tem, desde 1994, organizado e actualizado com regularidade uma estrutura para dar resposta às questões ambientais que poderá não estar ainda adaptada às actuais necessidades;
- d) A formação ambiental no Exército não está ajustada às actuais áreas de actuação e responsabilidade de carácter ambiental ao nível das UUEEOO, nem com os compromissos internacionais assumidos;
- e) A participação de Forças Nacionais Destacadas, em missões além fronteiras, obriga a uma reformulação dos conteúdos da formação ambiental aos contingentes, de acordo com os compromissos assumidos no seio da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN);
- f) A utilização de outras formas de liderança, a promoção da cooperação entre entidades e um aumento da capacidade de comunicação e de

troca de informação poderão contribuir para o desenvolvimento sustentável.

- g) A actual Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais (ECAA) do Ministério da Defesa Nacional (MDN) poderá ser um pólo dinamizador de actividades que, através de mecanismos de decisão participada, contribuam para um desenvolvimento sustentável.
- h) A organização, estrutura de funcionamento de uma Unidade tipo regimento ou brigada<sup>3</sup> do Exército Português assemelha-se a um (pequeno) município, onde se poderão aplicar os instrumentos de gestão participativa preconizados na Agenda 21.
- i) A implementação de uma Agenda 21 numa unidade do Exército, com vista à promoção do desenvolvimento sustentável, deverá contemplar e integrar sempre os seguintes factores: Ambiente, Economia, Sociedade e Missão.

### **1.6. Estrutura da dissertação**

Inicialmente é abordado o tema Desenvolvimento Sustentável e o seu relacionamento com a Agenda 21. Após um enquadramento internacional e europeu, analisam-se as várias iniciativas promotoras da sustentabilidade em Portugal.

No terceiro capítulo são descritas as questões ambientais na Defesa Nacional, é caracterizada a estrutura e organização ambiental no Exército Português e ainda o relacionamento dos assuntos ambientais com a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

A parte seguinte trata da liderança e mudança na organização militar, onde são abordadas e relacionadas as questões de responsabilidade e autoridade dos comandantes. Neste capítulo são também caracterizados os estilos de liderança, especialmente os estilos de liderança militar em uso no Exército.

O quinto capítulo é dedicado à educação para o desenvolvimento sustentável, começando por descrever a evolução da formação ambiental no Exército ao

---

<sup>3</sup> Como é o caso da Brigada Mecanizada (Campo Militar de Santa Margarida).

longo dos anos e onde se propõe uma actualização dos programas de formação, passando a integrar matérias relacionadas com o desenvolvimento sustentável nos vários cursos.

Constituindo o tema central da dissertação, descreve-se no Capítulo 6 um modelo conceptual para implementação de um processo de Agenda 21 Militar numa UEO do Exército Português.

Por último, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho e as propostas para que no futuro se possa implementar e testar o modelo proposto, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do Exército Português.



“Os seres humanos estão no centro das preocupações  
com o desenvolvimento sustentável.  
Eles têm direito a uma vida saudável e produtiva  
em harmonia com a natureza.”

*Princípio 1 da Declaração do Rio, 1992*

## **2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 21**

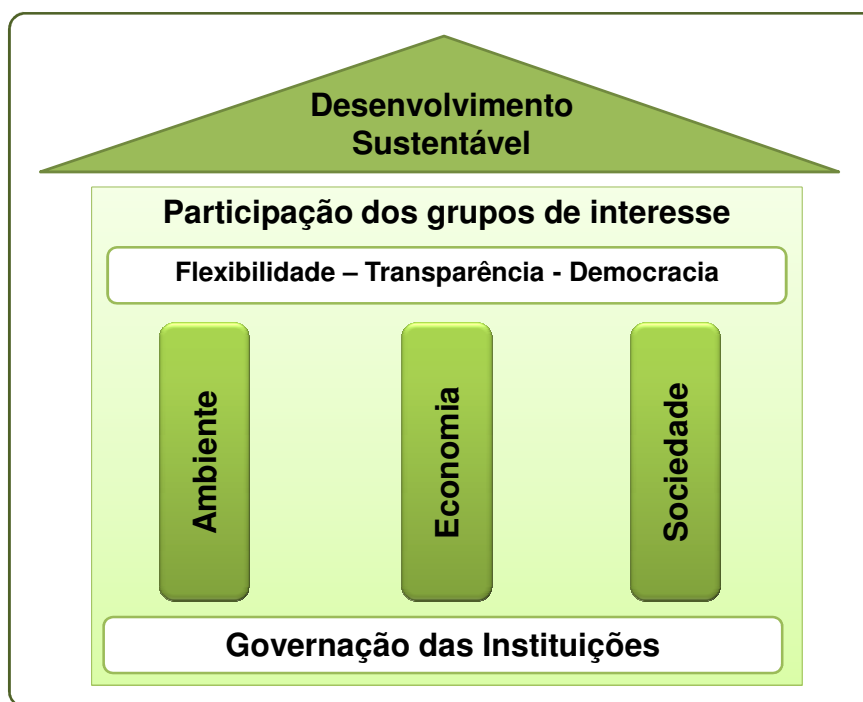
### ***2.1. Enquadramento internacional***

O Desenvolvimento Sustentável integrou a agenda da política mundial na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992, também designada Cimeira da Terra. Nesta cimeira foi abordado o conceito de Desenvolvimento Sustentável, constante no relatório Brundtland “O Nosso Futuro Comum” – elaborado pela égide das Nações Unidas na Comissão Mundial para o Ambiente – é entendido como o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”.

Inicialmente a implementação do desenvolvimento sustentável apoiava-se em duas dimensões: o desenvolvimento económico e a protecção do ambiente. Na Cimeira Social de Copenhaga, realizada em 1995, foi também integrado o terceiro pilar – a componente social. Ao falar-se actualmente em desenvolvimento sustentável tem-se sempre em consideração as três dimensões: Economia, Sociedade e Ambiente.

Segundo Mota (2005), às três dimensões do desenvolvimento sustentável deve acrescentar-se ainda a vertente institucional, que chama a atenção para as questões relativas às formas de governação das instituições e dos sistemas legislativos (flexibilidade, transparência, democracia) e para o quadro de participação dos grupos de interesse (sindicatos e associações empresariais) e da sociedade civil (e. g. Organizações Não Governamentais - ONG), considerados como parceiros essenciais na promoção dos objectivos do desenvolvimento sustentável.

Figura 2.1 – Representação gráfica do Desenvolvimento Sustentável



Na Cimeira da Terra foram elaborados dois documentos estruturantes:

- a) **Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento**<sup>4</sup>, constituída por vinte e sete princípios, destacando-se o Princípio 10:

“As questões ambientais serão melhor tratadas com a participação ao nível apropriado de todos os cidadãos implicados.

Ao nível nacional todos os indivíduos deverão ter acesso adequado à informação relativa ao ambiente, detida pelas autoridades, incluindo informações sobre materiais e actividades perigosas nas suas comunidades, bem como a oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão. Os Estados devem facilitar e incentivar a consciencialização e a participação do público, disponibilizando amplamente a informação. Deve garantir-se um acesso efectivo aos processos judiciais e administrativos, incluindo os de recuperação e de remediação.”

---

<sup>4</sup> Também designada apenas por Declaração do Rio.

- b) **Agenda 21**, organizada em quatro secções e quarenta capítulos, onde é realçada a importância da participação pública nos processos de decisão (estrutura disponível no Anexo A).

Em 1997 (cinco anos após a Cimeira da Terra), a Assembleia Geral das Nações Unidas (designada por Rio+5) reuniu para rever os compromissos adoptados na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUAD) de 1992. Tendo reconhecido o défice na implementação da Agenda 21 (A21) e dos compromissos do Rio, adoptou o Programa para uma melhor aplicação da A21.

Em Setembro de 2000, a Declaração do Milénio, emanada pelas Nações Unidas, reafirma a necessidade de garantir a sustentabilidade ambiental (objectivo 7):

- a) Integrar os princípios de desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais;
- b) Inverter a perda de recursos ambientais;
- c) Reduzir para metade a proporção da população sem acesso sustentável à água potável;
- d) Alcançar, até 2020, uma melhoria significativa na qualidade de vida de pelo menos 100 milhões de moradores de bairros degradados.

Decorria o ano de 2002 (dez anos após a Cimeira do Rio) e em Joanesburgo foram reafirmados os compromissos assumidos na Declaração do Rio e na Agenda 21 para a promoção do desenvolvimento sustentável, designadamente:

- a) Acesso à água potável e a sistemas de saneamento básico;
- b) Erradicação da pobreza;
- c) Evitar a degradação ambiental;
- d) Modificação de hábitos de consumo e de produção;
- e) Protecção e gestão dos recursos naturais na base do desenvolvimento económico e social.

Nesta Cimeira foi aprovado o Plano de Implementação de Joanesburgo, que estabelece que todos os Estados devem realizar progressos na formulação e elaboração das Estratégias Nacionais de Desenvolvimento Sustentável.

Em 2005, durante a 60ª Sessão Plenária da Assembleia-Geral, os líderes mundiais confirmaram o compromisso com o desenvolvimento sustentável e realçaram o contributo das políticas nacionais e das estratégias de desenvolvimento para alcançar o desenvolvimento sustentável.

## **2.2. Contexto Europeu**

O Desenvolvimento Sustentável é um dos objectivos consignados nos Tratados da União Europeia. Está presente como objectivo da União no Projecto de Tratado que estabelece uma Constituição para a Europa, exigindo uma abordagem integrada das políticas económicas, sociais e ambientais que promova o seu reforço mútuo (Mota, et al., 2005).

Sob influência da Conferência do Rio de 1992, foi elaborado o Quinto Programa de Acção Ambiental da Comunidade Europeia (*"Em direcção a um desenvolvimento sustentável"*), em vigor de 1993 a 2000. Este programa promoveu a integração dos requisitos de protecção ambiental em todas as políticas e acções comunitárias e determina objectivos e prioridades, com base nas melhores avaliações científicas e económicas do ambiente.

Inspirado no Quinto Programa-Quadro de acção em matéria de Ambiente, o Sexto Programa Comunitário de Acção em matéria de Ambiente<sup>5</sup> denominado *"Ambiente 2010: o nosso futuro, a nossa escolha"*, cobre o período entre 22 de Julho de 2002 e 21 de Julho de 2012. Este Programa configura uma base para a dimensão ambiental da Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável e contribui para a integração das preocupações ambientais em todas as políticas comunitárias, nomeadamente pelo estabelecimento de prioridades ambientais para essa estratégia. Destaca-se a finalidade de contribuir para um elevado nível de qualidade de vida para os cidadãos e de bem-estar social, proporcionando um ambiente em que o nível de poluição não provoque efeitos

---

<sup>5</sup> Decisão n.º 1600/2002/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Julho de 2002.



nocivos na saúde humana e no ambiente e encorajando um desenvolvimento urbano sustentável. Para atingir os objectivos propostos o programa deve, entre outros aspectos, promover o diálogo alargado com os interessados, aumentando a sensibilização e a participação do público para as questões ambientais.

### ***2.3. Iniciativas internacionais com vista à acção local***

No seguimento da Cimeira da Terra em 1992 realizaram-se uma série de iniciativas com vista a promover a sustentabilidade ao nível local como se pode analisar no quadro da página seguinte:

Quadro 2.1 – Principais marcos internacionais de carácter local

Data	Evento / Marco	Descrição
1994	1ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis – “Carta de Aalborg”	Aprovada a Carta de Aalborg (Dinamarca) (Carta das Cidades Europeias para a Sustentabilidade) adoptada por 80 cidades europeias.
1996	2ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis – “Da Carta à Acção”	Decorreu em Lisboa (Portugal) e o plano aprovado teve como objectivo criar redes de autoridades locais para dinamizar processos de A21L.
2000	3ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis “Apelo de Hannover”	Tendo decorrido em Hannover (Alemanha), apela a um maior empenhamento dos governos locais para um desenvolvimento sustentável.
2000	Estratégia de Lisboa <sup>6</sup>	A União Europeia (EU) definiu como objectivo estratégico tornar-se na economia, baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social, tendo o Conselho Europeu formulado um apelo especial ao sentido de responsabilidade social das empresas, no que toca às melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.
2001	Conselho Europeu de Gotemburgo	Aprovou a primeira Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável.
2002	Cimeira Rio+10 – Declaração de Joanesburgo	Foram reafirmados todos os compromissos, designadamente a necessidade de reforçar e aperfeiçoar a governança <sup>7</sup> em todos os níveis, para a efectiva implementação da Agenda 21.
2004	4ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis – Aalborg+10	Confirmação da importância das cidades, regiões, áreas metropolitanas, municípios e autoridades locais na adopção de boas práticas de Desenvolvimento Sustentável e reafirmou a importância de implementação da A21L
2006	Revisão da estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável <sup>8</sup>	O parágrafo 29 reforça o importante papel dos níveis locais e regionais na concretização do desenvolvimento sustentável e na construção do capital social. O objectivo global consiste em construir comunidades sustentáveis nas áreas urbanas e rurais onde os cidadãos vivam e trabalhem e criem em conjunto uma elevada qualidade de vida. As abordagens como a Agenda 21 Local e outros processos com ampla participação do público deverão ser reforçados e promovidos. As municipalidades, as cidades e as vilas deverão ser convidadas a assinarem e implementarem os compromissos de Aalborg. As redes a diferentes níveis deverão contribuir para apoiar estas actividades.
2007	5ª Conferência Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis	Realizada em Sevilha (Espanha) onde foram reafirmados os Compromissos de Aalborg em prol da sustentabilidade local.

<sup>6</sup> Eurocid (Centro de Informação Europeia Jacques Delors)

<[http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe\\_area?p\\_cot\\_id=952](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe_area?p_cot_id=952)> , consultado em Julho de 2009.

<sup>7</sup> A Comissão das Comunidades Europeias utiliza o termo “governança”, no seu Livro Branco [COM (2001) 428 final], para significar “o processo de abertura na tomada de decisões no seio dos seus organismos, associando mais pessoas e mais organizações, envolvidas na concepção e realização das políticas.

<sup>8</sup> Comissão Europeia, <[http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed\\_eu\\_sds\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_pt.pdf)>, consultado em Julho de 2009.

## 2.4. O Desenvolvimento Sustentável em Portugal

Dando seguimento aos trabalhos iniciados e aos compromissos internacionais assumidos por Portugal perante a Organização das Nações Unidas e a União Europeia, foi desenvolvida a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS).

No entanto, Portugal trilhou o seu caminho muito tempo antes como se pode observar através dos eventos e marcos constantes no quadro seguinte:

Quadro 2.2 – Principais marcos ambientais em Portugal

Data	Evento / Marco	Descrição
1976	Constituição da República Portuguesa	N.º 1 do Artigo 66º - “direito a um ambiente de vida humano sadio e ecologicamente equilibrado”.
Abril de 1987	Lei de Bases do Ambiente <sup>9</sup> (LBA)	Artº 3º - “Desenvolvimento integrado e harmonioso”.
Abril de 1995	Plano Nacional da Política de Ambiente (PNPA <sup>10</sup> )	A referência ao desenvolvimento sustentável surge de modo claro. Apesar de ser discutido no Outono de 1995 nunca entrou em fase de implementação.
1997	Constituição da República Portuguesa	Artigos 66º e 81º - é consagrado o Desenvolvimento Sustentável.
Agosto de 1997	Conselho Nacional para o Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, criado pelo Decreto-Lei n.º 221/97, de 20 de Agosto, alterados e reforçados pelo Decreto-Lei n.º 136/2004, de 3 de Junho	O Conselho é um órgão nacional independente com funções consultivas, que proporciona a participação de sensibilidades das várias forças sociais, culturais e económicas na procura de consensos alargados relativamente às políticas de ambiente e de desenvolvimento sustentável.
Março de 2002	Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2002, de 1 de Março	Define o enquadramento de elaboração e coordenação da ENDS.
Dezembro de 2006	Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 28 de Dezembro	Aprova a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável e o respectivo Plano de Implementação.

Fonte: Adaptado de Mota, et al. (2005)

No âmbito deste trabalho, torna-se importante referir que a expressão “Agenda 21” é referida dezoito vezes ao longo do Plano Nacional da Política de Ambiente, estando distribuído pelos capítulos como se pode observar no quadro seguinte:

<sup>9</sup> Lei n.º 11/87, de 7 de Abril alterada pela Lei n.º 13/2002, de 19 de Fevereiro.

<sup>10</sup> De realçar que esta mesma sigla é actualmente usada para designar o “Plano Nacional de Promoção da Acessibilidade” - Resolução do Conselho de Ministros n.º 9/2007, de 17 de Janeiro – Instituto Nacional para a Reabilitação, <<http://www.inr.pt/content/1/3/pnpa>>, consultado em Junho de 2009.

Quadro 2.3 – Referências à Agenda 21 no PNPA

Capítulo	Designação	Número de vezes em que é citada a expressão “Agenda 21”
3.6.1	Qualidade do Ar e Clima	3
4.4.2.3	Mobilidade sustentável	2
4.5.1	Agricultura - Caracterização e Objectivos Gerais	1
4.8.2	Ambiente Urbano e Cidades de Média Dimensão	1
4.9.9.1	Justiça - Caracterização e Objectivos Gerais	1
4.9.12.1	Negócios Estrangeiros - Caracterização e Objectivos Gerais	2
4.9.12.2	Negócios Estrangeiros - Assuntos Multilaterais e Organismos Internacionais	2
5.2	Planeamento	1
5.9	Informação, Sensibilização Pública e Participação do Cidadão	1
5.10	Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Demonstração	1
<b>Anexos</b>		
3.7	Qualidade do Ambiente Urbano	1
3.9	Resíduos	1
3.10	Recursos Hídricos	1
3.11	Recursos Florestais	1

Salienta-se também o facto de, à data da elaboração e publicação do PNPA (1995), o então Primeiro-Ministro ser actualmente o Presidente da República Portuguesa (Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva) e o coordenador do PNPA e Ministro do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional do XVII Governo Constitucional – 2005-2009, ser o Professor Francisco Nunes Correia. Por este facto não se compreende como é que este plano, que se considera estruturante na implementação das Políticas de Ambiente, tem sido muitas vezes esquecido.

Para além disto, apesar da Conferência do Rio se ter realizado em 1992, só doze anos depois é que o Programa do XVI Constitucional de Portugal (2004-2005) refere no capítulo 6 que as políticas do Ambiente e do Ordenamento do Território, a prosseguir pelo Governo, se fundamentariam em princípios de sustentabilidade, transversalidade, integração, equidade e da participação, sendo concretizados, entre outros, através da promoção da elaboração de Agendas 21 Locais e apoio à sua realização (PCM, 2004); O Programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009) no que se refere à melhoria da qualidade de vida, destaca a aplicação da Agenda 21 Local (PCM, 2005).

## **2.5. A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável**

A ENDS<sup>11</sup> resulta de um esforço iniciado em 2002 para estar implementada em Janeiro de 2005, tendo sido desenvolvida em torno do desígnio integrador de “fazer de Portugal, no horizonte 2015, um dos países mais competitivos da União Europeia, num quadro de qualidade ambiental e de coesão e responsabilidade social”.

A concretização do desígnio assumido supõe um programa de acção diversificado que aposte na qualificação dos portugueses e no aproveitamento do potencial científico, tecnológico e cultural como suportes de competitividade e coesão; na internacionalização e na preparação das empresas para a competição global; na sustentabilidade dos sistemas de protecção social e numa abordagem flexível e dinâmica dos processos de coesão; na gestão eficiente dos recursos e na protecção e valorização do ambiente, com adopção de soluções energéticas mais eficientes e menos poluentes; na conectividade do País e na valorização equilibrada do território; no reforço da cooperação internacional e na melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Assim, a ENDS indica sete objectivos de acção:

- a) Primeiro objectivo: Preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento”.
  - Acelerar o desenvolvimento científico e tecnológico como base para a inovação e a qualificação;
  - Melhorar as qualificações.
- b) Segundo objectivo: Crescimento Sustentado, Competitividade à Escala Global e Eficiência Energética.
- c) Terceiro objectivo: Melhor Ambiente e Valorização do Património.
- d) Quarto objectivo: Mais Equidade, Igualdade de Oportunidades e Coesão Social.
- e) Quinto objectivo: Melhor Conectividade Internacional do País e Valorização Equilibrada do Território.

---

<sup>11</sup> Disponível em Diário da República Electrónico, <<http://www.dre.pt/pdf1sdip/2007/08/15900/0540405478.PDF>>, consultado em Maio de 2009.

- f) Sexto objectivo: Um Papel Activo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional.
- g) Sétimo objectivo: Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada.

Considera-se que a Defesa Nacional e as Forças Armadas poderão dar o seu contributo em todos os objectivos. Para além disto a participação da componente de Defesa Nacional é referida objectivamente na ENDS, numa das metas referente ao 2º objectivo:

“Afectar pelo menos 20% do valor das contrapartidas das grandes compras públicas a projectos de I&D e inovação, e pelo menos 1% das dotações anuais da lei de programação militar para apoio ao envolvimento de centros de investigação e empresas nacionais em projectos de I&D quer de âmbito nacional quer de âmbito cooperativo internacional, designadamente no quadro da Agência Europeia de Defesa e da NATO” (Conselho de Ministros, 2007).

A ENDS só terá êxito se for entendida, no que diz respeito à sua gestão, implementação, acompanhamento e avaliação e reformulação, como um desafio mobilizador da sociedade portuguesa, dos diferentes parceiros sociais e, individualmente, de cada cidadão em particular (Mota, et al., 2005).

## **2.6. Os Princípios do Desenvolvimento Sustentável**

Abordar o desenvolvimento sustentável obriga a que nos debruçemos nos seus princípios, que são elencados por diversos autores e fontes<sup>12</sup>:

### *a) Prevenção*

As actuações com efeitos imediatos ou a prazo no ambiente devem ser consideradas de forma antecipativa. Na base da prevenção está a necessidade de se evitar a ocorrência de danos, controlando as respectivas causas em vez de avaliar os danos e tentar repará-los. Esta situação pode revelar-se impossível (irreversibilidade) ou a

---

<sup>12</sup> Civitas, Lei de Bases do Ambiente, ISO 14001, 6º PCMA e Rodrigues (2009)

reconstituição das condições anteriores à ocorrência do dano ser demasiado onerosa. Normalmente é mais dispendioso remediar os danos do que preveni-los.

*b) Precaução*

O Princípio da Precaução é a garantia contra os riscos potenciais que, de acordo com o estado actual do conhecimento, não podem ser ainda identificados. Na ausência da certeza científica formal, a existência de um risco de um dano sério ou irreversível requer a implementação de medidas que possam prevenir e evitar a ocorrência do dano.

*c) Poluidor-Pagador*

Este conceito (referido no Princípio da Prevenção e consignado na Lei de Bases do Ambiente<sup>13</sup>) prevê a obrigatoriedade do poluidor em corrigir ou recuperar o ambiente, suportando os encargos daí resultantes, não lhe sendo permitido continuar a acção poluente.

*d) Cooperação*

Através da cooperação devem procurar-se obter soluções concertadas com outros actores (públicos ou privados) locais, nacionais ou internacionais para os problemas de ambiente e de gestão dos recursos naturais. A cooperação inicial entre todas as partes interessadas no processo de planeamento e implementação de políticas, planos e projectos pode atenuar ou evitar alguns obstáculos do caminho.

*e) Integridade ecológica*

O conceito dos ecossistemas urbanos, avaliar ambientes construídos artificialmente do mesmo modo que os ecossistemas no mundo natural, foi introduzido na década de 70. Sustentabilidade significa que não podemos aumentar as nossas necessidades indefinidamente; as políticas têm que ser formuladas de modo a assegurar uma protecção adequada da biodiversidade e a manutenção dos principais processos ecológicos e dos sistemas que suportam a vida.

---

<sup>13</sup> Lei n.º 11/87, de 7 de Abril alterada pela Lei n.º 13/2002, de 19 de Fevereiro.

*f) Melhoria contínua*

Determina a necessidade do desenvolvimento de políticas, planos e projectos dinâmicos e flexíveis, reconhecendo a necessidade de adaptações e alterações em qualquer altura, seguindo uma lógica de progressão contínua rumo à sustentabilidade. A este princípio estão associados os conceitos de avaliação e monitorização constantes.

*g) Equidade intra e inter-gerações*

Procura assegurar a melhoria da qualidade de vida das gerações presentes não comprometendo as gerações futuras.

*h) Integração / Equilíbrio*

Integração das componentes ambientais, culturais, sociais e económicas na tomada de decisão e nas políticas de crescimento económico e social e de conservação da natureza (ambiental), tendo como finalidade o desenvolvimento integrado harmónico e sustentável.

*i) Democracia / Participação*

A sustentabilidade deve ser fomentada por processos participativos permitindo que a comunidade como um todo tenha o mesmo envolvimento no processo de tomada de decisão. Os diferentes grupos sociais devem intervir na formulação e execução da política de ambiente e ordenamento do território, através dos órgãos competentes de administração central, regional e local e de outras pessoas colectivas de direito público ou de pessoas e entidades privadas.

*j) Subsidiariedade*

Este Princípio (definido no artigo 5.º do Tratado que institui a Comunidade Europeia) pretende assegurar uma tomada de decisões tão próxima quanto possível do cidadão, mediante a verificação constante de que a acção a empreender a nível comunitário se justifica relativamente às possibilidades oferecidas pelo nível nacional, regional ou local.



*k) Envolvimento da comunidade e transparência*

Reconhece que a sustentabilidade não pode ser alcançada, nem pode haver um progresso significativo nesse sentido, sem o suporte e o envolvimento de toda a comunidade. O processo de tomada de decisão deve ser claro, explícito e público.

*l) Responsabilização*

Aponta para a assunção pelos agentes das consequências, para terceiros, da sua acção, directa ou indirecta, sobre os recursos naturais.

*m) Substituição*

Promover a substituição das substâncias perigosas por outras menos perigosas, sempre que haja alternativas.

*n) Inversão do ónus da prova*

Atribui aos produtores a responsabilidade de provarem que as substâncias eventualmente perigosas que utilizam actualmente, as que criarem e as que planeiem utilizar não apresentam riscos desnecessários ou inaceitáveis para o ambiente e a saúde humana.

*o) Unidade de gestão e acção*

Deve existir um órgão nacional responsável pela política de ambiente e ordenamento do território, que normalize e informe a actividade dos agentes públicos ou privados interventores, como forma de garantir a integração da problemática do ambiente, do ordenamento do território e do planeamento económico, quer ao nível global, quer sectorial, e intervenha com vista a atingir esses objectivos na falta ou e substituição de entidades já existentes.

*p) Procura do nível mais adequado de acção*

Implica que a execução das medidas de política de ambiente tenha em consideração o nível mais adequado de acção, seja ele de âmbito internacional, nacional, regional, local ou sectorial.

*q) Recuperação*

Devem ser tomadas medidas urgentes para limitar os processos degradativos nas áreas onde actualmente ocorrem e promover a recuperação dessas áreas tendo em conta os equilíbrios a estabelecer com as áreas limítrofes.

*r) Justiça*

Com a finalidade de garantir que cada pessoa tem direitos iguais e liberdades compatíveis com um sistema idêntico de liberdades para todos, salvaguardados os direitos humanos e os deveres de solidariedade.

*s) Sustentabilidade*

Implica o desenvolvimento em cada ser humano e em cada geração humana de um sentido elevado e altruísta de dever de cuidar daquilo que não é sua pertença, embora esteja à sua mercê<sup>14</sup>.

*t) Correção da poluição na fonte*

Este Princípio tem como objectivo prevenir a disseminação da poluição, tratando logo na origem o elemento poluidor, evitando que se espalhe no ambiente (solo, água ou ar).

De acordo com a fonte ou autor, registaram-se no quadro da página seguinte os vários Princípios que estão na base do desenvolvimento sustentável:

---

<sup>14</sup> Como se verá adiante tem associado o conceito de “mordomia ambiental”.

Quadro 2.4 – Princípios relacionados com o desenvolvimento sustentável

Princípios	Civitas	LBA	ISO 14001	6º PCMA	Rodrigues (2009)
a) Prevenção	✓	✓		✓	
b) Precaução	✓			✓	✓
c) Poluidor-pagador	✓			✓	
d) Cooperação	✓	✓			
e) Integridade ecológica	✓				
f) Melhoria contínua	✓		✓		
g) Equidade intra e inter-gerações	✓				
h) Integração / Equilíbrio	✓	✓			✓
i) Democracia / Participação	✓	✓			✓
j) Subsidiariedade	✓			✓	✓
k) Envolvimento da Comunidade e transparência	✓				
l) Responsabilização	✓	✓			✓
m) Substituição				✓	
n) Inversão do ónus da prova				✓	
o) Unidade de gestão e acção		✓			
p) Procura do nível mais adequado de acção		✓			
q) Recuperação		✓			
r) Justiça					✓
s) Sustentabilidade					✓
t) Correção da poluição na fonte				✓	

O Centro Civitas<sup>15</sup> designa estes princípios por “Princípios da Sustentabilidade”. A Lei de Bases do Ambiente refere, no princípio geral, que a política de ambiente tem por fim otimizar e garantir a continuidade de utilização dos recursos naturais, qualitativa e quantitativamente, como pressuposto básico de um desenvolvimento auto-sustentado e descreve os princípios específicos associados.

O Sexto Programa Comunitário em Matéria de Ambiente refere-se aos princípios apenas num contexto ambiental.

A ISO 14001, associada a um processo de gestão da qualidade do ambiente e baseado no ciclo de gestão do tipo P-D-C-A<sup>16</sup> permite “fazer hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje”. Refere também a “melhoria contínua” como sendo um processo recorrente de aperfeiçoamento do sistema de gestão

<sup>15</sup> Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis.

<sup>16</sup> Ciclo de Gestão de Deming: P-Plan (Planear), D-Do (Executar), C-Check (Verificar) e A-Act (Actuar).

ambiental, de forma a atingir melhorias no desempenho ambiental global, de acordo com a política ambiental duma organização.

Por último, Rodrigues (2005) elenca sete princípios da sustentabilidade, considerando-os abrangentes e razoáveis. Considera, contudo, que a sustentabilidade é um estágio posterior do aperfeiçoamento humano que não dispensa os estágios anteriores, porventura nunca inteiramente realizados, da democracia e da justiça.

Destaca-se que os princípios comuns a mais do que três autores ou fontes são: prevenção, precaução, integração/equilíbrio, democracia/participação, subsidiariedade e responsabilização.

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia<sup>17</sup> (UE, 2007) refere no Artigo 37º - relativo à Protecção do Ambiente, que “todas as políticas da União devem integrar um elevado nível de protecção do ambiente e a melhoria da sua qualidade, e assegurar-los de acordo com o princípio do desenvolvimento sustentável”.

## **2.7. A Agenda 21**

Tal como referido anteriormente, a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, que decorreu no Rio de Janeiro em 1992, propôs a Agenda 21, que constitui um modelo global para o desenvolvimento sustentável, incluindo questões sociais, culturais e a protecção ambiental. O envolvimento e o poder de decisão dos organismos e populações locais constituem o fulcro da filosofia que rege a Agenda 21. O Capítulo 28 da Agenda 21 convida todas as comunidades a criarem a sua própria versão, isto é, uma Agenda 21 Local (ICLEI, 2000).

De acordo com Campos, uma comunidade<sup>18</sup> é qualquer grupo social que habita determinada **região**, tem o **mesmo governo**, está irmanado pela mesma

---

<sup>17</sup> O texto desta Carta retoma, adaptando-a, a Carta proclamada em 7 de Dezembro de 2000 e substitui-a a partir da data de entrada em vigor do Tratado de Lisboa.

<sup>18</sup> Os termos latinos *communio* e *communitas* são equivalentes para significar comunhão, participação e congregação.

**herança cultural e histórica**, tem aspectos **geográficos, económicos** [e **Missão**] comuns (grifo do autor) (Campos, s. d.).

Por exemplo, tal como as pessoas que vivem no mesmo bairro, aldeia ou cidade, os militares que trabalham na mesma UEO podem formar uma comunidade, podendo, segundo esta perspectiva, implementar também uma Agenda 21, como se desenvolverá adiante.

A Agenda 21 é um processo público e participativo do planeamento e implementação das políticas e acções de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a Agenda 21 constitui-se como um importante instrumento para a consciencialização ambiental e a mobilização de cidadãos na formulação de políticas de desenvolvimento sustentável, na consolidação da responsabilidade social e no fortalecimento dos mecanismos participativos e democráticos. Como se viu acima, o Capítulo 28 da Agenda 21 apela às autoridades locais de cada país para que desenvolvam um processo consultivo e consensual com as suas populações, sob a forma de uma versão local da Agenda 21 para as suas comunidades. De acordo com o portal do Centro Civitas, é reconhecido que muitas das questões tratadas neste documento têm os seus problemas e soluções enraizadas nas actividades locais e que a participação e cooperação das autoridades municipais desempenharão um papel crucial na obtenção destes objectivos.

Segundo Pinto (2004), da mesma forma que os países podem elaborar uma Agenda 21, também as cidades, os bairros, os clubes e as escolas podem fazer uma Agenda 21 Local. A implementação das Agendas 21 Locais podem ter início num plano de acção da comunidade escolar, onde a passagem de informação ambiental irá não só sensibilizar a comunidade escolar, mas também torná-los agentes activos na mudança de atitudes, valores e comportamentos para um futuro sustentável. A junção das estratégias de educação ambiental formal e informal<sup>19</sup> é imprescindível no processo de mudança rumo à sustentabilidade, podendo ser conseguido através de uma

---

<sup>19</sup> Consultar definições no "Glossário".

Agenda 21 Escolar que defina as mudanças de comportamentos pretendidos. O fortalecimento deste projecto a longo prazo levará à mudança de atitudes.

Costa, na sua intervenção no IV Congresso Português de Sociologia, considera que, embora não existindo provas empíricas, o facto dos órgãos responsáveis pelas autarquias locais portuguesas não se interessarem pela *Iniciativa da Agenda 21 Local*, nem por reflectirem seriamente sobre os impactos do tipo de gestão que praticam sobre as hipótese de um desenvolvimento sustentável para os seus Municípios e Freguesias, tem a sua origem na falta de preparação e educação dos seus membros eleitos para as questões ligadas a esta problemática. Acrescenta que esta falta de interesse é aliada à falta de pressão do eleitorado, mais preocupado com outras questões sociais, que assumem uma maior importância e visibilidade, tais como as do emprego, custo de vida, cuidados de saúde, acessibilidades (transportes) e criminalidade/droga. Qualquer problema ambiental, por mais importante que seja, passa para segundo plano se a solução proposta para a sua resolução parecer colocar em causa o emprego, acarretar um maior custo de vida ou afectar a construção de infra-estruturas consideradas como *importantes* pela comunidade que constitui o Município ou a Freguesia (Costa, s. d.).

No mesmo sentido, o Grupo Ecológico da Cidade do Cabo (África do Sul) afirma que só quando todas as pessoas tiverem uma casa e comida e todos os homens e mulheres tiverem uma voz nas decisões que afectam as suas vidas, então, talvez haja tempo para pensar nas plantas, nas árvores e nos animais selvagens. Mas até lá haverá coisas mais importantes a fazer (Opie, 1994).

A justificação possível para esta questão é dada por Maslow (Opie, 1994), através da sua Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas:

Figura 2.2 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas



Fonte: Adaptado de Opie (1994)

- a) Necessidades Básicas: satisfação da fome, sede, sono, habitação, etc;
- b) Necessidades de Segurança: sensação de protecção no local onde se encontra, emprego estável, sistema de saúde.
- c) Necessidades Afectivas: amizade, laços familiares, relações sociais, pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube.
- d) Necessidades de Auto-estima: desejo de vencer, de superar desafios e de ser reconhecido e apreciado.
- e) Necessidades de Auto-realização: alcançar tudo o que se é capaz de alcançar, sentindo-se realizado, dando o máximo do seu potencial.

Um nível superior da pirâmide só será alcançado se já tiverem sido satisfeitas as necessidades dos níveis que a antecedem. Desta forma, uma família ou uma comunidade sem comida ou habitação adequada considerará o ambiente apenas como uma fonte de recursos para a sua sobrevivência.

## **2.8. A estrutura da Agenda 21**

A “Agenda 21” tem um preâmbulo e está organizada em 4 secções com programas para cada área de intervenção e devidamente identificadas por 40 capítulos (como se pode analisar detalhadamente no Anexo A).

A **Secção I - Dimensão Social e Económica**, define os programas para os temas de cooperação internacional, designadamente o combate à pobreza, mudança dos padrões de consumo, dinâmica demográfica e sustentabilidade, condições de saúde, habitação e integração do Ambiente e Desenvolvimento nos processos de tomada de decisão.

A **Secção II - Conservação e Gestão de Recursos para o Desenvolvimento**, aborda os temas de protecção da atmosfera, gestão dos recursos terrestres, combate à desflorestação, desertificação e seca, gestão de ecossistemas frágeis como as montanhas, promoção do desenvolvimento sustentável das áreas rurais, conservação da diversidade biológica, gestão da biotecnologia, protecção dos oceanos e recursos hídricos, e gestão saudável de resíduos sólidos, esgotos, substâncias tóxicas e resíduos radioactivos.

A **Secção III - Importância da participação social para se alcançar o desenvolvimento sustentável**, identifica os diferentes papéis que cada grupo da sociedade pode desempenhar para se unirem esforços no mesmo sentido. É destacada e valorizada a importância das mulheres, da juventude, das populações indígenas, das organizações não governamentais, das autoridades locais, dos trabalhadores e sindicatos, do comércio e da indústria, dos agricultores e das comunidades científicas.

A Agenda 21 aborda o desenvolvimento sustentável e os processos que devem ser implementados para que seja alcançado e as ferramentas necessárias para a sua gestão. É nesta secção do relatório que se destaca o papel dos grupos sociais para a sustentabilidade; o Capítulo 28 é dedicado às “Iniciativas das Autoridades Locais em apoio à Agenda 21”, onde as autoridades locais são convidadas a desenvolverem uma “Agenda 21 Local”.



**Secção IV - Meios de Execução**, com destaque para os recursos e mecanismos de financiamento, valorização de tecnologias ambientais, promoção da educação, do treino, da consciencialização e da informação para a tomada de decisões.

### ***2.9. A Educação Ambiental na Agenda 21***

A importância da Educação Ambiental na Agenda 21 é abordada no Capítulo 36: **“Promoção da Educação, Sensibilização e Formação”**, que fornece diferentes tipologias de educação e formação ambiental. O próprio nome do capítulo deixa transparecer a necessidade não só de informar, mas também de formar agentes ambientais que ponham em prática o conhecimento e os comportamentos que levam ao desenvolvimento sustentável. Este capítulo visa a utilização de dois tipos de educação: formal e informal<sup>20</sup>. Se por um lado se devem melhorar os programas das várias disciplinas que veiculam o conhecimento das várias ciências, permitindo ter uma visão completa do funcionamento do Planeta, por outro lado, é necessário apostar numa educação que ultrapasse as paredes da escola e instrua, informe, consciencialize, desenvolva hábitos e responsabilize a população em geral sobre temas do ambiente.

O Capítulo 36 recomenda também o estímulo às escolas para que haja uma participação de toda a comunidade escolar em projectos ambientais locais e regionais sobre os temas de Desenvolvimento e Ambiente. Solicita também aos Governos que integrem e adaptem as decisões do Programa Internacional de Educação Ambiental da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) e do PNUA (Programa das Nações Unidas para o Ambiente), nos anos seguintes à publicação da Agenda 21 Local..

### ***2.10. Agenda 21 Local em Portugal***

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, que publica a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), determina que o desígnio integrador e mobilizador adoptado pela ENDS é o de “Retomar uma trajectória

---

<sup>20</sup> Consultar definições do “Glossário”.

de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social”.

Os sete objectivos anteriormente indicados (ver capítulo 2.5) , respondem de forma equilibrada às três vertentes do desenvolvimento sustentável, assentes no desenvolvimento económico, na coesão social e na protecção ambiental.

Quanto à implementação da Agenda 21 Local, como forma de contribuir para tais objectivos, apenas no capítulo dedicado à Região Autónoma dos Açores é indicada como uma prioridade **”Pensar globalmente, decidir regionalmente e agir localmente”**. É reconhecido que é a acção a nível local que desencadeia o arranque de um processo de desenvolvimento sustentável, procurando resolver-se os problemas concretos que condicionam e moldam a qualidade de vida. Nesse quadro, é essencial a eficácia dos serviços desconcentrados da Administração Regional e o forte envolvimento das Câmaras Municipais e das Juntas de Freguesia, assim como de todas as associações cívicas, constituindo um dos objectivos gerais a implementação de Agenda 21 Locais, valorizando o seu papel como elemento determinante para garantir o empenhamento dos munícipes e o sucesso dos processos de desenvolvimento sustentável.

Leitão (Leitão, 2009) afirmou no seu discurso realizado na Glocal 2009 que, apesar de Portugal ter sido anfitrião em 1996 da 2ª Conferência das Cidades e Vilas Sustentáveis, realizada em Lisboa (sob a égide do ICLEI), só a partir de 2002, aquando do início da elaboração da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), conseguiu ver referida a A21L como instrumento estratégico oficial. Contudo, essa referência acabou por desaparecer nas sucessivas versões que o atribulado processo da ENDS teve ao longo de cinco anos, constatando-se que na ENDS2015, aprovada em Agosto de 2007, apenas se contempla no seu 5º. Objectivo, e dentro da Prioridade Estratégica ”cidades atractivas, acessíveis e sustentáveis”, o Vector Estratégico dedicado ao “incentivo ao desenvolvimento de cidades sustentáveis, requalificadas e com memória”. A figura e conceito de A21L

aparece unicamente na ENDS/PIENDS inserida na secção relativa à Região Autónoma dos Açores, integrada na 8ª. prioridade para a sustentabilidade – Pensar globalmente, decidir regionalmente e agir localmente - , quando é definido o seguinte objectivo geral: “Implementação de Agendas 21 Locais, valorizando o seu papel como elemento determinante para garantir o empenhamento dos munícipes e o sucesso dos processos de desenvolvimento sustentável”. De facto, só em Setembro de 2007, com a aprovação e entrada em vigor do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território<sup>21</sup> (PNPOT), a A21L obtém consagração num instrumento de orientação estratégica nacional, v. g. no Objectivo Específico 6.3., Medida Prioritária 2. – “Integrar os princípios e orientações das Agendas 21 Locais nos instrumentos de gestão territorial e incentivar a cooperação aos níveis local e regional recorrendo nomeadamente à institucionalização de parcerias, à contratualização e á implementação de Programas de Acção Territorial (2007-2009)”.

Apesar desta alusão referida na ENDS relativa à região Autónoma dos Açores, até Março de 2007 não existia qualquer processo de A21L em curso (Rodrigues, 2009).

O Município de Ponta Delgada assinou, em 2005, a Carta de Aalborg. Este compromisso de cidadania conduziu a que, nos finais de 2007, se iniciasse o processo de estruturação da Agenda 21 de Ponta Delgada<sup>22</sup>, processo pioneiro no Arquipélago dos Açores, tendo o Plano de Acção da Agenda 21 de Ponta Delgada sido apresentado publicamente em Fevereiro de 2009.

Não se compreende como é que a ENDS é omissa no que respeita à implementação de A21L na Região Autónoma da Madeira e também nada refere para as regiões do Continente.

Sendo assim, para a maioria dos municípios, a implementação de A21L ainda continua a ser um processo voluntário apoiado por diversas organizações e

---

<sup>21</sup> Lei n.º 58/2007, de 04Set07.

<sup>22</sup> Câmara Municipal de Ponta Delgada, <<http://cm-pontadelgada.azoresdigital.pt/Default.aspx?Module=Artigo&ID=729>>, consultado em Julho de 2009.

entidades<sup>23</sup> que, de forma desarticulada, contribuem com o seu conhecimento e experiências.

A ENDS, no que se refere à Região Autónoma dos Açores, acrescenta ainda outra prioridade designada por **“Práticas de governação que se aproximem dos cidadãos”**. Um estado de direito e uma justiça célere e eficiente, aliadas a novas práticas de governação baseadas nos princípios de abertura, participação e responsabilização, devem permitir renovar a confiança nas entidades públicas, empresas e organizações não governamentais. O progressivo alheamento, por parte dos cidadãos, da intervenção política e social representa um sinal da insuficiente percepção da utilidade prática do seu empenhamento e da sua desconfiança perante as instituições. A implementação de um processo de desenvolvimento sustentável pode ser muito útil para reverter esta situação, na medida em que concretiza um envolvimento nos processos de tomada de decisão. Enquanto componentes dos sistemas de governação, as instituições (o “quarto pilar” da sustentabilidade<sup>24</sup>) devem liderar/promover a mudança e assegurar a participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão, tendo simultaneamente em conta a desburocratização dos procedimentos administrativos que permita agilizar e credibilizar a própria função institucional.

Apesar de em Portugal a promoção da Agenda 21 Local não ter sido claramente contemplada na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável<sup>25</sup>, alguns municípios e freguesias (cerca de 100) estão voluntariamente a desenvolver processos de Agenda 21 Local.

Nas cidades onde se encontram a decorrer processos de A21L, desconhece-se se alguma UEO integra o grupo de actores locais. Julga-se que no futuro, após eventual implementação de A21M nessas mesmas UUEEOO, será vantajoso que se dinamizem parcerias e se promova a cooperação e a participação mútua entre os respectivos processos de Agenda 21 (Local e Militar).

---

<sup>23</sup> Agência Portuguesa do Ambiente, Universidades, etc..

<sup>24</sup> Sendo os outros o Ambiente, a Economia e a Sociedade.

<sup>25</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 28-12-2006.

Tal como referido no Guia Ambiental para o Sector Militar, as forças armadas e as autoridades locais devem trabalhar juntas para identificar as melhores opções que **satisfaçam as necessidades militares, garantindo o mínimo de consequências adversas sobre as comunidades locais e o ambiente** (grifo do autor) (OTAN, 1996).

Durante uma intervenção na Assembleia Municipal de Santo Tirso, em 30 de Junho de 2008, foi referido que “os principais obstáculos à concretização [da A21L] responsabilizam principalmente o cidadão, com falta de hábito de participação, nas decisões locais ou regionais e insuficiente informação sobre temas que envolvem o desenvolvimento sustentável. O medo e o hábito das pessoas em cargos de decisão também foram umas das causas apontadas como obstáculo à aplicação da Agenda 21 Local” (Canceles, 2008).

Uma Agenda 21 Local, segundo o próprio ICLEI<sup>26</sup> (*Internacional Council for Local Environmental Initiatives*), poderá definir-se como um “processo participativo e integrador dos vários grupos de interesse da comunidade, que almeja as metas da Agenda 21 ao nível local através da preparação e da implementação de um plano estratégico de longo prazo, que procura dar resposta às preocupações e às prioridades identificadas a nível local na área do desenvolvimento sustentável” (Observa, 2004).

O Observa (2004) inquiriu autarcas acerca de como descreveriam uma Agenda 21 Local (resposta espontânea). Somente 9,8% dos inquiridos se aproxima de uma resposta semelhante à definição do ICLEI (“Formas de sustentabilidade local”). Por outro lado, quase 44% dos inquiridos não sabe, não responde ou dá uma resposta pouco clara. Segundo interpretação do Observa, muitos autarcas confundem a Agenda 21 com uma questão meramente ambiental, quando esta dimensão tem neste quadro apenas o valor de uma dimensão, entre outras, ao mesmo tempo que secundarizam a dimensão cívica que é, esta sim, uma marca diferenciadora do próprio conceito de A21L.

---

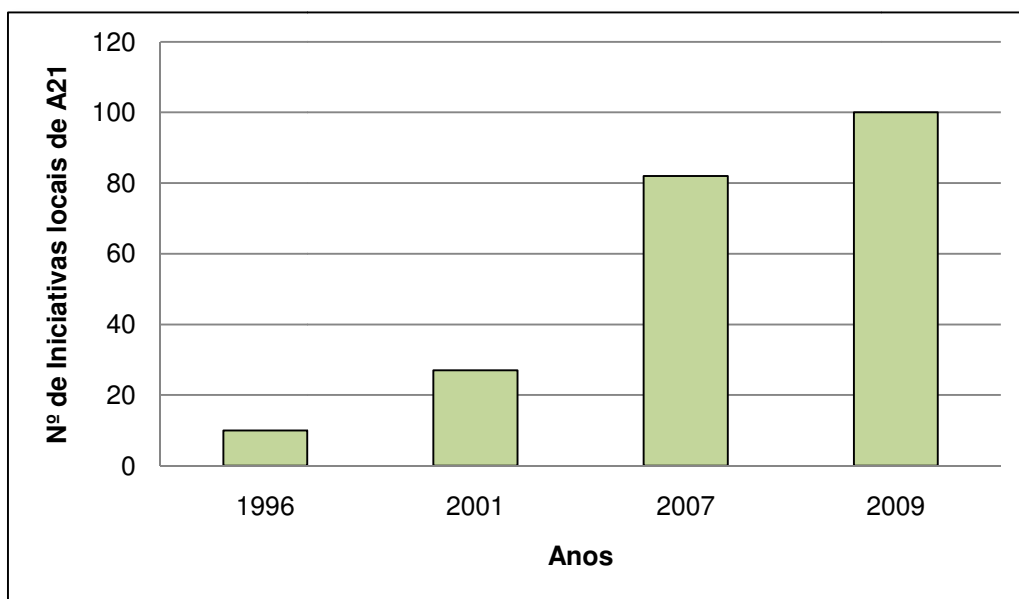
<sup>26</sup> [www.iclei.org](http://www.iclei.org)

A julgar pela caracterização que se efectuou às autarquias, onde supostamente não deveriam existir dúvidas quanto à A21L, o mesmo se poderá passar, e nas mesmas proporções, numa UEO. Por isso, ao pensar-se implementar uma estratégia de desenvolvimento sustentável baseada na A21L numa unidade do Exército, deverá necessariamente garantir-se informação e ministrar a formação aos elementos envolvidos no projecto.

Em Portugal, a grande parte da informação sobre Agenda 21, Agenda 21 Local e Agenda 21 Escolar é disponibilizada através da *internet*, designadamente nos sítios das autarquias que se encontram em fase de implementação dos processos.

A reduzida adesão das autarquias à implementação de processos A21L<sup>27</sup>, referida por Rodrigues (2009), é motivada pela falta de uma campanha nacional de sensibilização e pela ausência de estímulos e apoios, por parte da administração central, sendo estas as razões apresentadas pelos autarcas para o desinteresse municipal perante esta questão. O mesmo autor ressalva a importância da mediação universitária que contribuiu para o estreitamento do âmbito conferido às A21L portuguesas.

Figura 2.3 – Iniciativas de A21L em Portugal



Fonte: Rodrigues (2009) e [www.agenda21local.info](http://www.agenda21local.info)

<sup>27</sup> Se for considerado o universo de 308 concelhos e 4257 freguesias existentes em Portugal.

A componente universitária anteriormente referida tem a sua expressão em:

- a) CIVITAS – Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis, tem por principal missão auxiliar os municípios portugueses na persecução do desenvolvimento sustentável local (<http://civitas.dcea.fct.unl.pt/>).
- b) Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa disponibiliza informação e desenvolve a sua actividade em apoio de autarquias que pretendem implementar processos de A21L ([www.agenda21local.info](http://www.agenda21local.info)).

Também a estrutura “Train to LA 21” ([www.traintola21.org](http://www.traintola21.org)), que integra membros do Reino Unido, Alemanha, Dinamarca, Espanha, Áustria, Eslovénia e Portugal, disponibiliza diversa documentação e ferramentas de treino e formação sobre a A21L. O projecto “*Train to LA – Training the Facilitators for Local Agenda 21 Implementation*”, iniciado em Novembro de 2004, tem como principal objectivo desenvolver e testar produtos de formação (cursos e materiais didácticos), a nível Europeu, destinados aos vários profissionais envolvidos na implementação da Agenda 21 Local, sendo um importante instrumento para a operacionalização do desenvolvimento sustentável a nível local e regional. Em Portugal, a entidade coordenadora deste projecto é o INETI<sup>28</sup>/ CENDES<sup>29</sup>.

Outra organização bastante importante é o já citado ICLEI<sup>30</sup>, uma associação internacional de governos locais, regionais e nacionais que fizeram um compromisso de promover o desenvolvimento sustentável. O ICLEI fornece consultoria técnica, formação e serviços de informação para a criação de competências, conhecimentos e apoio dos governos locais na implementação do desenvolvimento sustentável a nível local. A sua premissa básica é que a nível local, as iniciativas podem fornecer um sistema efectivo com uma boa relação custo-benefício para alcançar os objectivos de sustentabilidade local, nacional e global.

---

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, IP

<sup>29</sup> Centro para o Desenvolvimento Empresarial Sustentável

<sup>30</sup> [www.iclei.org](http://www.iclei.org)

De acordo com a Portaria n.º 573–C/2007, de 30 de Abril, compete à Agência Portuguesa do Ambiente<sup>31</sup> (APA) apoiar a preparação de mecanismos e de procedimentos que, de forma harmonizada, permitam a elaboração, pelas autarquias, de A21L, tomando como referência as linhas de orientação definidas na estratégia nacional para o desenvolvimento sustentável. Em finais de 2008, a APA estabeleceu um protocolo de cooperação com os municípios de Águeda, Amadora e Mora, estando em curso três projectos-piloto, para testar a aplicação dos requisitos definidos no “Guia Agenda 21 Local - Um desafio para todos”.

### **2.11. A Agenda 21 Escolar**

Apesar do tema deste trabalho se relacionar com a implementação da A21 numa UEO, pensa-se que analisar sucintamente a forma de implementação de uma Agenda 21 Escolar (A21E), um modelo de A21 aplicado a uma comunidade de pequena dimensão, poderá revelar-se vantajoso, enquanto se pretende desenvolver um modelo conceptual adaptado a uma Unidade do Exército Português. Para além do desenvolvimento da A21 em autarquias/freguesias, só se conhece a aplicação do modelo em escolas (A21E), comunidades que também têm algumas semelhanças com um quartel, julgando-se que a informação disponibilizada possa contribuir para a concepção de um modelo adaptável ao Exército.

As escolas são, por definição, os locais onde se ensina e onde se aprende. É nestes locais que crianças e jovens passam grande parte, se não a maior parte da sua adolescência. Faz todo o sentido que, para sensibilizar uma população para as questões da sustentabilidade, se envolva a comunidade escolar constituída por professores, alunos, colaboradores e naturalmente também os próprios pais e encarregados de educação.

A prática da democracia e o exercício dos direitos e deveres de cidadania não é inato, pode e deve ser aprendido e as escolas devem assumir esse papel. A

---

<sup>31</sup> [www.apambiente.pt](http://www.apambiente.pt)



comunidade escolar tem capacidade e autonomia suficiente para implementar projectos que contribuam para o desenvolvimento sustentável, permitindo através da colaboração, da cooperação e do exemplo dinamizar localmente, a uma escala reduzida, contribuindo para o conjunto das mudanças globais. A escola deve assumir-se como local de excelência para dinamizar através da criatividade, do exemplo e do empenho de todos e principalmente dos jovens as novas estratégias de sustentabilidade.

A Agenda 21 Escolar é um processo que se relaciona directamente com a educação para a sustentabilidade e em que a comunidade escolar prepara um plano de acção para atingir a sustentabilidade à escala da própria instituição e do meio envolvente. Um grupo específico (grupo coordenador da A21E), criado no início do processo de implementação de uma A21E, assume a responsabilidade de impulsionar o projecto junto dos membros da sua escola, através da organização de actividades e garantindo a máxima coerência e integração do trabalho efectuado.

As realidades de cada escola variam entre si. Possuem os seus problemas específicos, pelo que cada uma deverá elaborar o seu próprio Plano de Acção, adequado às suas características e necessidades.

As fases genéricas que guiam o processo de implementação de uma A21E incluem (Rosas, s. d.):

*a) Motivação*

Realizar a sensibilização do máximo número de membros da comunidade escolar a participar no processo de elaboração da A21E; esta sensibilização pressupõe a realização de actividades tais como: partilha de experiências de escolas que estejam a implementar a A21E, promoção de debates temáticos (*workshops*), organização de uma campanha de sensibilização para toda a comunidade escolar, sobre a necessidade de introduzir a sustentabilidade no dia-a-dia, etc..

*b) Reflexão*

Sobre a filosofia ambiental já existente na escola e análise do grau de coerência com a acção individual e colectiva dos seus membros; nesta

fase poderão ser organizadas reuniões por tipo de público (professores, alunos, famílias, pessoal não docente) ou onde participem simultaneamente todos os grupos.

*c) Diagnóstico*

Para detectar e conhecer os principais problemas ambientais [e sociais] existentes na escola, particularmente ao nível dos espaços interiores e exteriores dos edifícios escolares, o uso da água e da energia, a aquisição e utilização dos materiais e a gestão dos resíduos.

*d) Acção*

Elaboração de um plano de acção, com base nos resultados obtidos nas fases anteriores. Este plano deverá indicar os objectivos a atingir, possíveis propostas de acção para atingir tais objectivos, análise de cada uma das propostas e o estabelecimento de prioridades, metas e prazos nas acções.

*e) Avaliação*

Com a frequência de pelo menos 2 vezes por ano, avaliar o grau de cumprimento dos objectivos, de forma a ajustar o modo de actuação com os objectivos estabelecidos, com base em indicadores e instrumentos de avaliação previamente definidos.

## **2.12. A participação pública**

Extravasando o âmbito deste trabalho, mas porque se considera que numa fase mais avançada da implementação de uma A21M, a UEO terá necessariamente que se abrir para e à comunidade envolvente, aborda-se neste subcapítulo a participação pública.

A Convenção da UNECE<sup>32</sup> sobre Acesso à Informação, Participação do Público no Processo de Tomada de Decisão e Acesso à Justiça em Matéria de Ambiente (Convenção de Aarhus<sup>33</sup>) estabelece as regras de base para a promoção do envolvimento dos cidadãos nas questões ambientais e a

---

<sup>32</sup> United Nations Economic Commission for Europe

<sup>33</sup> A Resolução da Assembleia da República n.º 11/2003 aprovou, para ratificação, a Convenção de Aarhus (Dinamarca), tendo sido ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 9/2003 de 25 de Fevereiro. Posteriormente publicado através do Regulamento (CE) n.º 1367/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 6 de Setembro de 2006

execução da legislação ambiental. Assenta em três pilares, cada um dos quais conferindo diferentes direitos:

- a) Acesso a informações sobre o ambiente;
- b) Participação do público nos processos de tomada de decisões;
- c) Acesso à justiça.

A melhoria do acesso do público à informação e o aumento da sua participação nos processos de tomada de decisões são instrumentos essenciais para garantir a sensibilização da população para as questões ambientais e promover uma melhor aplicação do direito do ambiente. Esses factores contribuem para reforçar e garantir a eficácia da política ambiental estabelecida, tendo em vista os objectivos acima mencionados (CCE, 2003).

Realça-se o facto que a Convenção de Aarhus prevê que um pedido de informações possa ser recusado, se a divulgação prejudicar a confidencialidade dos procedimentos das autoridades públicas, nos casos em que tal confidencialidade esteja prevista no direito interno, as relações internacionais, a defesa nacional (grifo do autor) ou a segurança pública.

O Artigo 6º da Convenção (Participação do público nas decisões referentes a actividades específicas) admite que cada parte pode decidir, caso a caso, se tal possibilidade for prevista no direito interno, não aplicar o disposto neste mesmo artigo às propostas de actividades do domínio da defesa nacional (grifo do autor), se entender que a aplicação das disposições em apreço prejudica esse objectivo.

Contudo, e caso não exista qualquer inconveniente para a defesa nacional, não se identificam razões para que não se dê cumprimento à Convenção de Aarhus.

O Plano Nacional de Política de Ambiente, no capítulo da “Sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional com vista à prevenção ambiental” refere que se deve “levar a cabo estudos de impacte

ambiental quando da construção de grandes instalações militares, ou no desenvolvimento de actividades que afectem grandes áreas”.

O Decreto-Lei 69/2000, de 3 de Maio, que aprova o regime jurídico da avaliação de impacte ambiental, define “Participação pública” como a informação e consulta dos interessados, incluindo-se neste conceito a audição das instituições da Administração Pública, cujas competências o justifiquem, nomeadamente em áreas específicas de licenciamento do projecto. Um dos instrumentos em questão é a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA<sup>34</sup>), tendo como um dos objectivos garantir a participação pública e a consulta dos interessados na formação de decisões que lhes digam respeito, privilegiando o diálogo e o consenso no desempenho da função administrativa. Contudo, o mesmo diploma legal exclui do seu âmbito de aplicação os projectos destinados à defesa nacional, sem prejuízo de a aprovação e execução destes projectos ter em consideração o respectivo impacte ambiental.

Desta forma, ao contemplar-se a necessidade de ter em consideração o impacte ambiental, é frequente as organizações da Defesa Nacional manifestarem preocupações ambientais, quando realizam projectos em que se prevejam impactes no ambiente. Exemplo desta situação é o estudo de incidências ambientais<sup>35</sup> realizado para a construção da estação de Radar do Pico do Areeiro<sup>36</sup> (Ilha da Madeira). Neste caso ficará a dúvida se deveria ou não haver participação pública no processo, através da colaboração e envolvimento de especialistas e das partes interessadas. Julga-se desta forma, que o grande número de referências em sites e *blogues* na *internet*, notícias nos órgãos de comunicação social e/ou abaixo-assinados contra a construção do radar em apreço, poderiam ter sido evitados através de um processo de participação pública que iria garantir a informação e esclarecimentos sobre o projecto, evitando quaisquer mal-entendidos.

---

<sup>34</sup> Instrumento de carácter preventivo da política do ambiente, sustentado na realização de estudos e consultas, com efectiva participação pública e análise de possíveis alternativas, que tem por objecto a recolha de informação, identificação e previsão dos efeitos ambientais de determinados projectos, bem como a identificação e proposta de medidas que evitem, minimizem ou compensem esses efeitos, tendo em vista uma decisão sobre a viabilidade da execução de tais projectos e respectiva pós-avaliação.

<sup>35</sup> Disponível em Ministério da Defesa Nacional, <[http://antigo.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organograma/DGIE/CONTEUDOS\\_DGIE/Ass\\_Ambientais/Ambiente/EIA.htm](http://antigo.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organograma/DGIE/CONTEUDOS_DGIE/Ass_Ambientais/Ambiente/EIA.htm)>, consultado em Maio de 2009

<sup>36</sup> Este Radar é uma infra-estrutura que faz parte do projecto de extensão ao arquipélago da Madeira do Sistema de Comando e Controlo Aéreo de Portugal (SICCAP), permitindo a cobertura de todo o espaço da região.

De facto, há muito que a implementação de um sistema de Defesa Aérea, permitindo a vigilância e controlo da totalidade do espaço aéreo nacional, constitui uma preocupação antiga da Defesa Nacional, como factor determinante de soberania nacional. No caso do radar do Pico do Areeiro, este permitirá, entre outros aspectos, conferir maior eficácia a outras missões de interesse público, como a busca e salvamento, a fiscalização das actividades de pesca, o controlo de actividades ilícitas e ainda a protecção do ambiente. O projecto de "Sistema de Comando e Controlo Aéreo de Portugal"<sup>37</sup> (SICCAP) de âmbito OTAN, foi iniciado na década de 80, visando dotar Portugal de um sistema de comando e controlo aéreo centralizado.

Segundo Kerrin (1993), a melhor forma de abordar as questões ambientais com a comunidade envolvente é redefinir as "relações públicas". "Relações públicas" nos programas ambientais é "participação pública" ou a "participação do público":

- a) Relações Públicas é um esforço planeado para influenciar a opinião, através de comportamentos socialmente responsáveis, baseado na comunicação bidireccional mutuamente satisfatória.
- b) Participação pública<sup>38</sup> é um esforço planeado para envolver os cidadãos no processo de decisão e para prevenir ou resolver conflitos através da comunicação bidireccional.

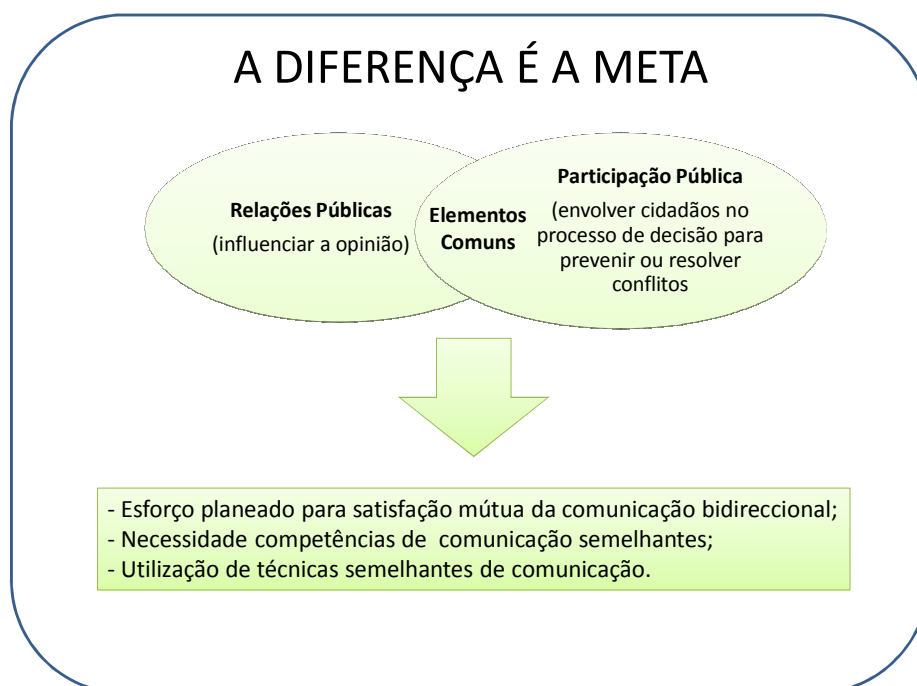
Como se pode observar na figura seguinte há vários elementos comuns às relações públicas e à participação pública:

---

<sup>37</sup> Na versão anglo-saxónica é conhecido por *Portuguese Air Command and Control System* (POACCS).

<sup>38</sup> No original "Public Involvement". Segundo a EPA (United States Environmental Protection Agency), refere-se às actividades utilizadas para envolver a população nos processos de tomada de decisão (<<http://www.epa.gov/publicinvolvement>>, consultado em Maio de 2009).

Figura 2.4 – Relações Públicas e Participação Pública



Fonte: Adaptado de Dame et al. (1993)

A importância da participação pública como parte integrante de um programa ambiental de uma UEO não pode ser desprezada. No passado, muitas lições foram aprendidas e cujos resultados negativos incluíram a divulgação de notícias, reacções adversas da população, as quais reflectem uma inadequada ou inexistente participação pública (Dame, et al., 1993)

Assim, a participação pública, mesmo em assuntos ambientais no âmbito da defesa nacional, pode ser encarada como uma mais-valia para evitar conflitos e obter soluções e consensos em todos os momentos especialmente na fase inicial dos processos, permitindo desta forma ganhar tempo e obter relações do tipo “ganhar-ganhar” em que todos são beneficiados.

São normais e até saudáveis os conflitos de interesses. A forma de resolução desses mesmos conflitos é a grande diferença: o confronto agressivo ou o diálogo. No confronto agressivo uma parte ganha e a outra perde (perder/ganhar)<sup>39</sup>. Contudo, através do diálogo é possível concretizar a estratégia do ganhar/ganhar. A história tem mostrado que muitos conflitos

<sup>39</sup> Por vezes até perdem as duas (perder/perder).

violentos (entre pessoas, grupos ou nações) foram evitados ou resolvidos através do diálogo. Quando há conflito, a fuga não é solução porque significa falta de respeito pelos próprios interesses e submissão aos outros. O confronto agressivo é uma alternativa enganadora, porque produz ódio e ressentimento. O diálogo é a única estratégia criativa, capaz de gerar entendimento, confiança mútua e cooperação (Estanqueiro, 2001).

As várias estratégias acima descritas podem sintetizar-se no seguinte quadro:

Quadro 2.5 – Estratégia para a resolução de conflitos

Clima psicológico	Estratégias	Características
<b>Clima competitivo</b> (perder/ganhar)	Fuga	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rejeição de si;</li><li>- Falta de respeito pelos próprios interesses;</li><li>- Submissão aos outros.</li></ul>
	Confronto agressivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exagero de si;</li><li>- Falta de respeito pelos interesses alheios;</li><li>- Domínio sobre os outros.</li></ul>
<b>Clima resolutivo</b> (ganhar/ganhar)	Diálogo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Afirmação de si;</li><li>- Respeito pelos interesses próprios e alheios;</li><li>- Abertura à cooperação.</li></ul>

Fonte: (Estanqueiro, 2001)

Tradicionalmente, a organização da defesa opera baseada numa estrutura hierárquica de comando e controlo com a tomada de decisões realizada em níveis elevados. Esta tomada de decisão é independente dos agentes externos e não tem em consideração factores externos aos aspectos puramente militares. É e continuará a ser a melhor e mais eficiente forma de conduzir operações militares, particularmente as de natureza sensível ou que envolvam conflitos.

No entanto, a actividade dos Ministérios da Defesa não se limita às operações militares. Em muitos casos, os Ministérios da Defesa têm à sua responsabilidade grandes extensões de terrenos, principalmente para fins de formação e treino, bem como a propriedade de um grande número de edifícios, incluindo "património histórico". A responsabilidade sobre a propriedade implica a necessidade de gestão do ambiente, no sentido lato da palavra. Esta gestão deve ser realizada de maneira que permita satisfazer as necessidades

militares, mas também deve permitir a preservação do ambiente para usos futuros (Clark, 2004).

No Reino Unido, a participação do público e dos grupos de interesse na tomada de decisão é uma prática seguida pelo Ministério da Defesa, que refere no seu Manual de Desenvolvimento Sustentável e Ambiente<sup>40</sup> o Princípio da Responsabilização (Ministério da Defesa do Reino Unido, 2005):

- a) A intenção de qualidade ambiental do Ministério da Defesa deverá impulsionar a melhoria do ambiente.
- b) Aos membros do público deve consequentemente ser dado:
  - 1) Acesso à informação relevante e fiável, em formas adequadas para facilitar a boa compreensão das questões ambientais;
  - 2) Oportunidades de participação no desenvolvimento de políticas e programas.

O Ministério da Defesa britânico é vinculado pelas orientações referidas e deve efectuar a participação pública sempre que possível. A participação do público não será necessária, por exemplo, nas situações em que se possa comprometer a segurança ou a eficácia operacional.

Com o constrangimento de que a participação pública não deve afectar a segurança ou as operações, é evidente que muitas actividades desenvolvidas no Ministério da Defesa [britânico] não podem ser sujeitas a essa participação pública. Contudo, uma área em que a participação pública pode [e deve] ter lugar é em relação à gestão ambiental (Clark, 2004).

Na Finlândia, tanto a administração do Ministério da Defesa como outros grupos de interesse em matéria de protecção ambiental e da administração do ambiente desempenham um papel fundamental. As funções de administração dos assuntos de defesa têm sido desenvolvidas através da cooperação e da procura de soluções equilibradas em relação à defesa nacional e à protecção ambiental com desenvolvimento de projectos ambientais de âmbito nacional e outros projectos da União Europeia.

---

<sup>40</sup> JSP 418



A administração regional de defesa e a administração local, os quartéis e as unidades militares cooperaram em questões ambientais com as regiões, com os municípios e com as cidades, com as autoridades regionais e locais, com as empresas particulares e também com as organizações privadas (Ministério da Defesa da Finlândia, 2003).

Segundo o inquérito promovido por Ramos (2004), 44% das UUEEOO das FFAA Portuguesas confirmam a existência de cooperação na área do ambiente com as partes interessadas externas, principalmente com as autarquias, com as comunidades locais e com os departamentos ministeriais.

Esta forma de actuar, através de uma política de colaboração e participação pública, aumenta a transparência da governação, aumenta a credibilidade na organização e permite uma governação mais eficiente e célere.

Dando importância a esta questão, o próprio Regulamento do Prémio Defesa Nacional e Ambiente (Despacho n.º 8383/2007, de 10 de Abril) refere que na apreciação das candidaturas ao Prémio são valorizadas, entre outros aspectos, as acções que “promovam a cooperação na área ambiental com outras entidades, públicas ou privadas e introduzam factores de inovação ambiental na actividade da unidade, estabelecimento ou órgão ou na interacção com a sociedade civil” (MDN/MAOTDR, 2007).

Por último salienta-se que, de acordo com o já citado inquérito realizado por Ramos (2004), 98% das UUEEOO concordam que é importante que a informação ambiental, de cariz não confidencial, seja comunicada às diferentes partes interessadas.



“Ambiente e desenvolvimento  
são faces indissociáveis da mesma realidade.  
Se afirmá-lo se tornou, nos dias de hoje,  
quase um lugar comum, praticá-lo é ainda  
uma tarefa cheia de complexidade e desafios.”

PNPA, 1995

### **3. AS QUESTÕES AMBIENTAIS NA DEFESA NACIONAL E NO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

#### **3.1. Enquadramento internacional**

Ao nível da OTAN os principais órgãos com responsabilidades ambientais são o “Science for Peace and Security”<sup>41</sup> (SPS) e a Divisão de Assuntos Científicos e Ambientais (DSEA) do Comité da Ciência (SCOM), que se descrevem seguidamente.

##### **a) Science for Peace and Security (SPS)**

“O ambiente não tem fronteiras. Não é civil nem militar”. Foi esta ideia que inspirou a criação, em 1969, do Comité para os Desafios da Sociedade Moderna (CCMS) - um fórum único para a partilha de conhecimento e de experiências sobre aspectos técnicos, científicos, políticos e das questões sociais e ambientais, tanto no sector civil como militar, entre os países da OTAN e parceiros do EAPC<sup>42</sup> (OTAN, 2001). Reforçando a cooperação entre a OTAN e os Países Parceiros<sup>43</sup> para tratarem de problemas de interesse comum, o CCMS também definiu cinco objectivos essenciais para a orientação dos seus trabalhos futuros (OTAN, 2004):

- 1) A redução do impacto ambiental das actividades militares;
- 2) A condução de estudos regionais, incluindo as actividades transfronteiriças;
- 3) A prevenção de conflitos em relação à escassez de recursos;
- 4) Os riscos emergentes para o ambiente e a sociedade que possam causar instabilidade económica, cultural e política;
- 5) As ameaças não tradicionais para a segurança.

---

<sup>41</sup> Anteriormente designado por Comité para os Desafios da Sociedade Moderna (CCMS).

<sup>42</sup> O EAPC (Conselho da Parceria Euro-Atlântica) reúne 50 países da OTAN e países Parceiros para o diálogo e para a consulta sobre políticas de segurança e questões relacionadas.

<sup>43</sup> Países que embora não integrem a OTAN apoiam e colaboram com esta organização.

b) A Divisão de Assuntos Científicos e Ambientais (DSEA)

A DSEA depende do Secretário-Geral-Adjunto dos Assuntos Científicos e Ambientais, que preside ao Comité Científico (SCOM) da OTAN e ao CCMS. É coadjuvado por um Subsecretário-Geral-Adjunto que tem, entre outras, responsabilidades nas áreas de supervisão do desenvolvimento dos projectos iniciados pelo CCMS; coordenação com as organizações internacionais dedicadas a actividades científicas, tecnológicas e do ambiente; e supervisionar as actividades orientadas para aumentar a participação de cientistas dos Países Parceiros no Programa Científico da OTAN e em projectos do CCMS (OTAN, 2001).

Adoptada em 1976, a Convenção sobre a Proibição de Utilizar Técnicas de Modificação Ambiental com Fins Militares ou Outros Fins Hostis<sup>44</sup> é uma das primeiras orientações que relaciona as actividades militares e o ambiente.

Esta convenção proíbe as técnicas de modificação ambiental que prossigam fins militares ou hostis e tem como obrigações: a não utilização de técnicas de modificação ambiental com fins militares ou outros fins hostis, que tenham efeitos extensos, duradouros, ou graves, como meio de destruição, dano ou prejuízo para com qualquer Estado Parte; o intercâmbio de informação científica e tecnológica entre as Partes sobre a utilização de técnicas de modificação ambiental para fins pacíficos; as Partes tomarão as medidas necessárias, de acordo com as suas normas constitucionais, para proibir e prevenir toda a actividade contrária às disposições da Convenção; a cooperação no quadro da Organização das Nações Unidas com vista à resolução de qualquer problema relacionado com os objectivos ou aplicação da presente Convenção, sendo que, em caso de conflito, os Estados Parte se comprometem a cooperar com vista a facilitar qualquer investigação que o Conselho de Segurança decida iniciar.

O Princípio 24 da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento (INAmb, 1992) refere que:

“A guerra é intrinsecamente destruidora do desenvolvimento sustentável. Os Estados devem, portanto, respeitar a legislação

---

<sup>44</sup> Adoptada em Nova Iorque, EUA em 10-12-1976. Tendo sido assinada em 15-05-1977, esta Convenção ainda não foi ratificada, nem entrou em vigor em Portugal.

internacional, protegendo o ambiente em tempo de conflitos armados, e cooperar, na medida das necessidades, para o seu progressivo desenvolvimento.”

### **3.2. A Organização do Tratado do Atlântico Norte e o Ambiente**

Ao nível da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) os problemas ambientais e de qualidade de vida das populações foram tratados, desde a sua criação em 1969, pelo CCMS (*Committee on the Challenges of the Modern Society*) sendo actualmente coordenadas pelo SPS (*Science for Peace and Security*).

Em Março de 2000, o CCMS publicou o Relatório Final (N.º 240) sobre Sistemas de Gestão Ambiental no Sector Militar (SGA). Este relatório foi o culminar de 4 anos de trabalho desenvolvido por representantes de 29 países, com um interesse comum na análise da viabilidade de implementação de SGA no sector militar. O relatório concluiu que os SGA, baseados na norma ISO 14001, podem ser uma ferramenta valiosa na abordagem das questões ambientais no sector militar.

A OTAN tem em vigor documentos normativos importantes relativos às questões ambientais, destacando-se os seguintes:

**a) MC 469 – *NATO Military Principles and Policies for Environmental Protection (EP)***<sup>45</sup>

Este documento elaborado pelo Comité Militar, estabelece os princípios e políticas de protecção ambiental da componente militar da OTAN, em defesa de todas as actividades militares por esta organização e define as responsabilidades dos comandantes da OTAN e dos comandantes das forças enviadas e ainda as responsabilidades previstas de cooperação das nações hospedeiras para a protecção ambiental, durante a preparação e execução de actividades militares.

É também salientada a necessidade de coordenação da protecção ambiental e a necessidade de permuta de informação entre as autoridades

---

<sup>45</sup> MC 469 – Princípios e Políticas Militares da OTAN para a Protecção Ambiental (PA)

militares da OTAN, as forças militares enviadas e as forças da nação hospedeira.

**b) STANAG 7141 - *Joint NATO Doctrine for Environmental Protection During NATO Led Military Activities*<sup>46</sup>**

Este STANAG<sup>47</sup> identifica a doutrina ambiental, os aspectos ambientais a considerar no planeamento e condução de uma operação militar ou de qualquer outra actividade conduzida pela OTAN. Atribui responsabilidades aos comandantes e identifica a necessidade de desenvolver a consciencialização ambiental o mais cedo possível na carreira de todo o pessoal e, em cada etapa, de acordo com o aumento da responsabilidade.

No âmbito da gestão do risco ambiental, o Comandante deve assegurar-se que todo o pessoal é treinado e sensibilizado para os assuntos ambientais. Onde for aplicável, deve haver uma clara atribuição de responsabilidades e de recursos para a protecção ambiental. As unidades devem trabalhar com a **comunidade e com as autoridades locais** para identificar e resolver os problemas (grifo do autor).

**c) STANAG 2510 – *Joint NATO Waste Management Requirements During NATO-Led Military Activities*<sup>48</sup>**

Este STANAG estabelece os requisitos para a gestão de resíduos<sup>49</sup>, durante as actividades militares conduzidas pela OTAN, assegurando de forma pró-activa a saúde e a segurança das forças e permitindo que as forças operem numa forma que proteja o ambiente. A gestão de resíduos deverá ser realizada de acordo com o seguinte:

- a) Convenção de Basileia;
- b) Princípio do Poluidor-pagador;
- c) Princípio da precaução;

---

<sup>46</sup> STANAG 7141 – Doutrina Comum da OTAN para a Protecção Ambiental Durante Actividades Militares Conduzidas pela OTAN

<sup>47</sup> STANAG – *Standard Agreement* (Acordo de Normalização)

<sup>48</sup> STANAG 2510 - Requisitos Conjuntos da OTAN para a Gestão de Resíduos Durante Actividades Militares Conduzidas pela OTAN

<sup>49</sup> Não se aplica à gestão de resíduos radioactivos, resíduos de munições, resíduos NBQ (Nuclear, Biológico e Químico) e resíduos navais (abordados na série AMEPP- *Allied Maritime Environmental Protection Publication*)

- d) Princípio da responsabilidade;
- e) Princípio da proximidade.

**d) STANAG 2545 - *NATO Glossary on Environmental Protection*<sup>50</sup>**

Este STANAG, que ainda se encontra em fase de ratificação pelas nações, tem como objectivo listar termos especiais e definições de protecção do ambiente e descrever o respectivo significado, estando organizado em quatro capítulos relativos a: termos gerais, gestão ambiental, resíduos e águas residuais.

O cumprimento das determinações constantes nos documentos que anteriormente se apresentaram, deve ser objecto de preocupação dos comandantes que são responsáveis pela educação e treino ambiental da sua unidade.

Considera-se que a melhor forma para dar cumprimento aos STANAG durante a realização de uma operação ou actividades, é que eles sejam do conhecimento de todos os militares e as tarefas a realizar devem ser praticadas de forma rotineira no dia-a-dia. Para isto, devem, em tempo de paz e nas UUEEOO, incorporar as metodologias e princípios de gestão ambiental, permitindo que as actividades e responsabilidades ambientais sejam interiorizadas e praticadas de forma natural.

O treino da UEO para estas e outras questões deve ser adquirido em tempo de paz. Por isso será necessário que se implementem medidas de gestão ambiental, por exemplo, em colaboração com as autarquias e com as comunidades locais e se estabeleçam parcerias com Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA's), etc.

Para além deste treino, da responsabilidade de cada uma das nações e realizado ao nível da UEO, é ministrado o “Curso de Gestão Ambiental para Forças Militares” na Escola da OTAN em *Oberammergau* (Alemanha), com o

---

<sup>50</sup> STANAG 2545 – Glossário OTAN sobre Protecção Ambiental

objectivo de uniformizar procedimentos e partilhar experiências e conhecimentos entre os países da OTAN.

### **3.3. *Evolução das questões ambientais na Defesa Nacional e nas Forças Armadas***

A Constituição da República Portuguesa refere no Artigo 9º que uma das tarefas fundamentais do Estado é “proteger e valorizar o património cultural do povo português, defender a natureza e o ambiente, preservar os recursos naturais e assegurar um correcto ordenamento do território”.

O Artigo 66ª (Ambiente e qualidade de vida) esclarece que:

- “1. Todos têm direito a um ambiente de vida humano, sadio e ecologicamente equilibrado e o dever de o defender.
2. Para assegurar o direito ao ambiente, no quadro de um desenvolvimento sustentável, incumbe ao Estado, por meio de organismos próprios e com o envolvimento e a participação dos cidadãos:
  - a) Prevenir e controlar a poluição e os seus efeitos e as formas prejudiciais de erosão;
  - b) Ordenar e promover o ordenamento do território, tendo em vista uma correcta localização das actividades, um equilibrado desenvolvimento sócio-económico e a valorização da paisagem;
  - c) Criar e desenvolver reservas e parques naturais e de recreio, bem como classificar e proteger paisagens e sítios, de modo a garantir a conservação da natureza e a preservação de valores culturais de interesse histórico ou artístico;
  - d) Promover o aproveitamento racional dos recursos naturais, salvaguardando a sua capacidade de renovação e a estabilidade ecológica, com respeito pelo princípio da solidariedade entre gerações;
  - e) Promover, em colaboração com as autarquias locais, a qualidade ambiental das povoações e da vida urbana, designadamente no plano arquitectónico e da protecção das zonas históricas;
  - f) Promover a integração de objectivos ambientais nas várias políticas de âmbito sectorial;



- g) Promover a educação ambiental e o respeito pelos valores do ambiente;
- h) Assegurar que a política fiscal compatibilize desenvolvimento com protecção do ambiente e qualidade de vida.”

Analisando o Artigo 66<sup>a</sup> verifica-se que as Forças Armadas têm uma tripla responsabilidade na protecção do ambiente: enquanto parte integrante do Estado, enquanto instituição com obrigações legais e enquanto cidadãos porque os militares também são cidadãos.

As questões ambientais no sector da defesa sempre foram alvo de preocupação por parte da Organização. Cientes de que as Forças Armadas, integradas no todo social, não podiam alhear-se dos problemas ecológicos, no seguimento da publicação da Lei de Bases do Ambiente (Lei n.º 11/87 de 07 de Abril) foi elaborada a primeira Directiva-conjunta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e dos Chefes do Estado-Maior da Armada, do Estado-Maior do Exército e do Estado-Maior da Força Aérea (Directiva n.º1/89, de 04 de Janeiro) intitulada “Política de Ambiente no âmbito das Forças Armadas em Tempo de Paz”. Esta Directiva alerta para a necessidade de integrar ensinamentos sobre ecologia e protecção do ambiente e de sensibilização e consciencialização sobre vegetação, higiene e limpeza, anti-polluição atmosférica e das águas (EMGFA, 1989).

Em 1993, o Núcleo de Estudos de Assuntos Ambientais (NEAA) permitiu dar uma nova dinâmica à abordagem dos problemas ambientais ao nível do Ministério da Defesa Nacional e aumentar a coordenação dos esforços neste domínio. O MDN iniciou acções de colaboração com o Ministério do Ambiente, através de representantes na Comissão Consultiva do Ambiente e na Comissão da Reserva Ecológica Nacional; o NEAA participou na elaboração do Plano Nacional de Política Ambiental do Governo [entretanto publicado – Plano Nacional de Política de Ambiente] e procurou apoiar as actividades dos grupos e organizações não governamentais da defesa do ambiente (MDN, 1994).

Constatada a necessidade gerir eficazmente a interdependência da problemática ecológica com as actividades desenvolvidas no âmbito da defesa nacional, tornou-se preponderante analisar o papel desempenhado pelas Forças Armadas nas suas missões militares e de serviço público, mas também como elemento da textura social do País, determinando uma maior responsabilização pelos efeitos das suas decisões na qualidade do ambiente.

Assumido o compromisso de intensificar esforços para proteger e melhorar o ambiente, foi aproveitado o momento para reflectir sobre a situação actual e preparar o futuro, tendo em conta a especificidade do vector militar da defesa nacional, assegurando, dentro de uma perspectiva global, adequadas condições para reequipamento, treino e prontidão operacional. Para assuntos desta natureza, mostrou-se conveniente a concentração num único órgão de todas as matérias de índole ambiental, bem como a coordenação e representação externas do MDN, tendo pelas razões indicadas sido constituída a já referida comissão para assuntos do ambiente (NEAA) com as atribuições (MDN, 1993):

- a) Organizar a recolha e tratamento da informação destinada a verificar, caracterizar e acompanhar as questões ambientais, procurando a sua aplicação à área da defesa nacional;
- b) Estabelecer e promover o estudo regular dos programas ambientais, ou neles participar, identificando as áreas de interesse e a sua aplicabilidade à realidade da defesa nacional;
- c) Identificar as tendências de evolução tecnológica com incidência no ambiente, com especial relevância na instalação, equipamento, modernização e treino das Forças Armadas;
- d) Acompanhar os estudos de impacte ambiental designadamente os relativos aos novos meios, às infra-estruturas e às áreas de treino militares;
- e) Difundir informação e medidas de base da política ambiental, com repercussão na vertente militar da defesa nacional;
- f) vi) Orientar a promoção de programas de formação específicos no campo do ambiente

O Ministro da Defesa Nacional e o Ministro do Ambiente e Recursos Naturais<sup>51</sup>, instituíram em 1993 o Prémio “Defesa Nacional e Ambiente” destinado a galardoar as unidades, órgãos, estabelecimentos e elementos das Forças Armadas que melhor contributo prestassem em prol da qualidade do ambiente em Portugal, em especial da salvaguarda dos recursos naturais, na perspectiva dos princípios da Defesa Nacional (MDN, 1994). O Regulamento deste prémio já foi actualizado três vezes, mas mantém o mesmo espírito desde a sua criação. Actualmente destina-se a galardoar apenas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos das Forças Armadas.

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional<sup>52</sup>, publicado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 9/94 referia:

- a) No plano político interno e no capítulo do ordenamento do território e ambiente:
  - 1) Contemplar nas grandes opções que visem o ordenamento do território e o ambiente na perspectiva da defesa nacional, particularmente nos aspectos que materializem maior eficiência da protecção civil do território quanto a possíveis agressões ambientais;
  - 2) Identificar e propor às Forças Armadas modalidades de colaboração nas tarefas de preservação do ambiente, designadamente no desempenho das suas actividades de guarnição, exercícios e treino;
- b) No plano militar
  - 1) Realizar missões de interesse público, sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar, participar em acções de auxílio humanitário no interesse da comunidade internacional e colaborar na preservação e reposição das condições ambientais;

Em 1994 foi implementada a lei orgânica do Ministério da Defesa Nacional, tendo-se considerado oportuno que as atribuições de coordenação dos assuntos ambientais passassem a ser asseguradas pelo órgão próprio, a Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE), potenciando todo o conhecimento e

---

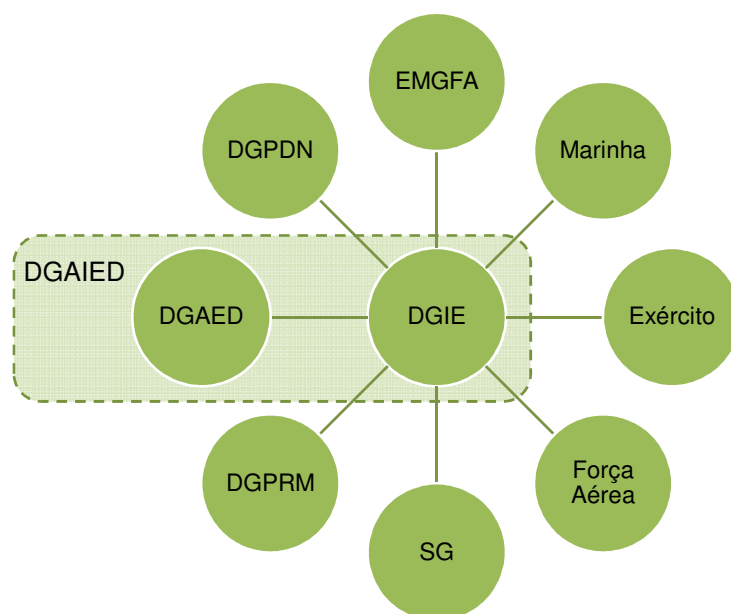
<sup>51</sup> Na designação actual: Ministro do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional

<sup>52</sup> Entretanto actualizado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Janeiro

experiência adquiridos no âmbito do NEAA, através do diálogo e da cooperação permanente com os representantes das diversas estruturas do Ministério nele representadas. Assim as competências atribuídas pelo Despacho n.º 23/MDN/93 ao NEAA passaram a ser atribuídas à DGIE (MDN, 1995).

A estrutura de coordenação e de intercâmbio da informação criada no âmbito do NEAA, de acordo com o Despacho n.º 30/MDN/95, tem sido mantida e desenvolvida pela DGIE<sup>53</sup> podendo ser esquematizada de acordo com a seguinte figura:

Figura 3.1 – Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN



Fonte: Adaptado de MDN (1993, 1995)

Esta estrutura não inclui o elemento de verificação e controlo, que corresponde, na organização do MDN, à Inspeção-Geral da Defesa Nacional. Pensa-se que desta forma garantirá a sua independência relativamente aos outros órgãos mas, por outro lado, tem-se mantido parcialmente afastada das actividades ambientais da Defesa Nacional.

<sup>53</sup> O Decreto Regulamentar n.º 23/2009, de 4 de Setembro, criou a Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa (DGAIED). Esta nova Direcção -Geral sucede nas atribuições e competências da Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa (DGAED) e da Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE), concentrando as funções e actividades que até à data foram asseguradas por estes serviços e adoptando uma estrutura mista. Desta forma será à DGAIED que competirá manter e desenvolver a actividade da ECAA.

A designação “Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais”, não é citada em nenhum documento oficial. Contudo, ao longo do tempo, foi sendo frequentemente utilizada e aceite tendo origem na fusão da expressão, referida no Despacho n.º 30/MDN/95, “estrutura de coordenação da informação criada no âmbito do NEAA” e da própria designação do “Núcleo de Estudo de Assuntos Ambientais” (Despacho n.º 23/MDN/93).

O Decreto Regulamentar n.º 11/95, de 23 de Maio refere que uma das competências da DGIE é coordenar os aspectos relativos à apreciação de normas de funcionalidade e racionalização de recursos, designadamente energético, do ambiente e do ordenamento do território. O mesmo diploma acrescenta que as atribuições da Divisão de Estudos Ambientais são (DGIE, 1995):

- a) Promover estudos e difundir directivas de protecção ambiental relativas às instalações e actividades da defesa nacional;
- b) Promover a difusão de informação e a realização de programas de formação no domínio do ambiente;
- c) Promover e acompanhar estudos de protecção de impacte ambiental relativos, designadamente às infra-estruturas, aos novos meios e às áreas de treino militar;
- d) Fomentar e desenvolver as actividades de prevenção e de correcção de agressões ao ambiente na área da defesa nacional;
- e) Coordenar a participação do MDN em actividades e projectos relativos à protecção do meio ambiente.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/95, de 9 de Março, publicada no Diário da República n.º I Série-B, de 21 de Abril aprova o Plano Nacional da Política de Ambiente (PNPA) que constitui um marco importante na definição das orientações para definição da política ambiental no âmbito da defesa.

O PNPA destaca as actividades que têm uma natureza especialmente estruturante. Estão nestas condições a indústria, a energia, os transportes, a

agricultura, o turismo, o mar e o ordenamento do território. Os outros sectores da governação, também considerados relevantes para a política de ambiente, são a educação, a ciência e tecnologia, a saúde, o comércio, as finanças, a habitação, o emprego e segurança social, a justiça, a **defesa nacional** (grifo do autor), a administração interna e os negócios estrangeiros (MARN, 1995).

As actividades desenvolvidas no âmbito da Defesa Nacional são susceptíveis de provocar impactes ambientais equivalentes a outras actividades do homem e impactes ambientais específicos, decorrentes da actividade militar da Marinha, do Exército e Força Aérea. As missões das Forças Armadas devido à estreita ligação que têm com o meio onde actuam, permitem criar condições de fácil compreensão da importância da preservação do ambiente (MARN, 1995).

O PNPA definiu cinco grandes objectivos prioritários e articulados entre si, permitindo que a Defesa Nacional, no seu todo, e os Ramos das Forças Armadas, em particular, se integrassem de forma eficaz na Política Ambiental do Governo, contribuindo para a preservação do ambiente e para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Os quatro primeiros objectivos deverão ser atingidos, não só isolada como também globalmente, em colaboração com as outras entidades (quinto objectivo), como se pode ver no seguinte quadro que se apresenta a seguir:

Quadro 3.1 – Objectivos prioritários

Objectivo	Descrição
Conformidade Ambiental	A Conformidade Ambiental deve ser atingida através da criação de uma organização para o ambiente que permita a abordagem das questões ambientais aos vários níveis da Defesa e das Forças Armadas de forma a criar condições de perfeita consciência, formação e treino ambiental. Também são de considerar objectivos sectoriais para alcançar a conformidade ambiental.
Prevenção Ambiental	A Prevenção Ambiental deve ser alcançada através de iniciativas dos responsáveis a todos os níveis da hierarquia, com o apoio de todos os elementos que servem a Defesa Nacional. É essencial a sensibilização, a consciencialização e a formação específica dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional, no sentido do cumprimento e promoção das regras básicas de preservação e defesa do ambiente, enquanto instrumentos necessários à melhoria da qualidade de vida colectiva. Dever-se-ão ter em conta também objectivos sectoriais, quanto à prevenção ambiental.
Recuperação Ambiental	Deverão desenvolver-se, em conjunto com outras entidades, acções de reparação de danos no meio, tendo especial atenção os problemas causados pelas actividades da defesa no passado e que ainda tenham reflexos graves nos dias de hoje, no sistema ecológico e nos patrimónios natural e construído afectos à Defesa Nacional. A recuperação do meio também deve enquadrar objectivos sectoriais.
Conservação Ambiental	Deverá procurar desenvolver-se acções regulares de manutenção em áreas onde tenha sido atingido um comportamento excelente, de forma a manter a identidade física do território e a valorização das suas particularidades.
Colaboração com outras Entidades	Deverá incentivar-se, no domínio do ambiente, o desenvolvimento das relações com outras entidades, nomeadamente departamentos do Estado, autarquias, entidades civis, organizações não governamentais, bem como incrementar o relacionamento dos diversos órgãos da estrutura da Defesa Nacional, a nível nacional, regional e local, de forma a conseguir através duma estreita cooperação um efeito sinérgico na conjugação de esforços na defesa do ambiente.

Fonte: Adaptado de PNPA (MARN, 1995)

Também o PNPA se revela um documento enquadrador no desenvolvimento deste trabalho. Define cinco áreas de actuação e as principais medidas a desenvolver.

No quadro seguinte apresentam-se as áreas de actuação (mencionadas no PNPA) e as medidas que se consideraram estar relacionadas com a implementação de uma Agenda 21 Militar (A21M):

Quadro 3.2 – Áreas de Actuação do PNPA e medidas relacionadas com a implementação de uma A21M numa UEO

Área de actuação da Defesa Nacional	Medidas relacionadas com a implementação de uma A21L
1-Atribuições e promoção de entidades competentes para as questões ambientais na estrutura orgânica da Defesa e Forças Armadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuir a órgãos da estrutura do Ministério da Defesa Nacional a coordenação de acções visando a protecção do ambiente;</li> <li>• Definir áreas de responsabilidade em relação às questões ambientais, criando um sistema com ligações verticais e horizontais, bem estruturado que permita o levantamento atempado dos problemas e funcione em planos de actividade;</li> <li>• Estabelecer as directrizes relativas à cooperação inter-ramos, em matérias de interesse comum ou complementar, em todas as áreas de actividade, de forma a conseguir os melhores resultados no esforço para alcançar os padrões ambientais estabelecidos.</li> </ul>
2-Sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à defesa Nacional com vista à prevenção ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar conhecimentos adequados ao desenvolvimento de uma atitude interdisciplinar, no domínio dos problemas ambientais que permitam a co-responsabilização nos problemas relacionados com a defesa e preservação do ambiente;</li> <li>• Ter como essencial a consideração das questões ambientais para as tomadas de decisão, nomeadamente ao nível das decisões operacionais e logísticas;</li> <li>• Colaborar, em áreas do seu interesse, com as diversas organizações governamentais e não governamentais no desenvolvimento de acções conjuntas destinadas a prevenir agressões ao ambiente.</li> </ul>
3-Recuperação de danos ambientais causados pelas actividades da Defesa Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar com outros sectores de actividade na manutenção do equilíbrio ecológico afecto ao Ministério da Defesa Nacional;</li> <li>• Colaborar com outros sectores de actividade na manutenção do equilíbrio ecológico das zonas costeiras e na recuperação e valorização das áreas litorais mais sensíveis e degradadas.</li> </ul>
4-Convénio e valorização ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger e gerir o património natural e cultural num esforço coordenado de forma a contribuir para fins de investigação científica e educação ambiental.</li> </ul>
5-Cooperação com outras entidades designadamente Autarquias e ONG's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar com organizações estatais e não estatais em programas e acções de formação, de vários níveis de especialização;</li> <li>• Apoiar o Serviço Nacional de Protecção Civil e as Autarquias em acções que tenham como objectivo a preservação e recuperação do ambiente;</li> <li>• Avaliar formas de apoio a organizações não governamentais de defesa do ambiente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de PNPA (MARN, 1995)

O quadro seguinte mostra a síntese das incidências de acordo com as áreas de actuação e as orientações estratégicas da Política de Ambiente onde se destacam as áreas n.º 2 e n.º 5, respectivamente a sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional com vista à prevenção ambiental e a cooperação com outras entidades designadamente Autarquias e ONG's.



Quadro 3.3 – Síntese de Incidências

	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA									
	Primado da Educação Ambiental	Resolução de Disfunções Ambientais Graves	Superação das Carências Básicas Infra-estruturais	Valorização do Património Natural e Paisagens	Resolução dos Impactes da Actividade Produtiva	Abordagens Especialmente Integradas	Incentivo à Responsabilidade Partilhada	Resolução de Problemas Globais e de cooperação	Reforço da Qualificação da Administração	Reforço da Participação da Sociedade Civil
ÁREA DE ACTUAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Atribuições e promoção de entidades competentes para as questões ambientais na estrutura orgânica da Defesa e Forças Armadas				AI	IM		AI		GI	
2. Sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional com vista à prevenção ambiental	GI			AI	AI				IM	
3. Recuperação de danos ambientais causados pelas actividades da Defesa Nacional		IM		GI	IM					
4. Conservação e valorização ambiental		AI		GI	AI		AI		AI	
5. Cooperação com outras entidades, designadamente Autarquias e ONG's							GI		IM	AI
SÍNTESE DAS INCIDÊNCIAS	GI	IM		IM	IM		IM		IM	AI

Legenda: **GI** - Grande incidência; **IM** - Incidência moderada; **AI** - Alguma incidência

Fonte: PNPA

Relativamente à área de actuação n.º 5 destaca-se que o “Incentivo à Responsabilidade Partilhada” é considerado de Grande Importância e o “Reforço da Participação da Sociedade Civil “ tem a classificação de Alguma Incidência.

A título de comparação, refere-se que também o Ministério da Defesa de Espanha considera importante a consciencialização ambiental e a colaboração com as autoridades civis. A eficácia de qualquer programa de protecção ambiental está directamente relacionada com a consciencialização ambiental

de todo o pessoal que participa no projecto. Em consequência, a consciencialização ambiental, interiorizando a responsabilidade individual, constitui a condição necessária para a eficácia da protecção ambiental. Por isso, tem grande importância o desenvolvimento de campanhas de consciencialização ambiental, destinadas ao pessoal militar em todos os escalões [comandantes e subordinados] (MDE, 1991).

A adequada difusão das actividades ambientais deverá ser realizada no seio da Defesa (nível interno), mas também na restante sociedade. Fomenta-se assim a consciencialização ambiental do pessoal militar e, por outro, melhora-se a imagem das Forças Armadas junto da população civil.

Tal como já se referiu anteriormente, a colaboração entre as Forças Armadas e as autoridades civis, em tarefas relacionadas com a protecção ambiental e qualidade e de vida das populações, tem um largo historial com inúmeras tarefas realizadas. Esta colaboração tem-se desenvolvido essencialmente através de acções realizadas após catástrofes ambientais (incêndios, inundações, etc.) e no apoio às populações (construção de estradas, limpeza de matas, etc.). É importante dispor da máxima informação sobre o tema, para permitir a sua divulgação pública, como prova de que as Forças Armadas são um elemento activo na protecção do ambiente e contribuem efectivamente para o desenvolvimento sustentável.

Será desejável aplicar estas áreas de colaboração a outras actividades militares, especialmente aquelas que forem causadoras de impactes no ambiente. Neste campo poderá incluir-se a gestão de resíduos, o tratamento de efluentes, a gestão da energia, a protecção da biodiversidade, etc.. A cooperação com autoridades civis pode ser um meio eficaz para alcançar elevados níveis de cumprimento da legislação ambiental em vigor, permitindo assim às Forças Armadas assumir-se como um exemplo a seguir nesta área, constituindo-se assim num referencial positivo a seguir pelas outras áreas do sector público.

Faltava ainda definir uma doutrina ambiental e uma organização adaptada às responsabilidades e às preocupações com a protecção do ambiente, salvaguardando a necessidade do cumprimento da missão. Foi publicado o Despacho n.º 77/MDN/2001 “A Protecção Ambiental nas Forças Armadas”<sup>54</sup>, do Ministro da Defesa Nacional, definindo a actual política ambiental das Forças Armadas e estabelecendo o modelo de estrutura orgânica de responsabilidades e competências no âmbito da protecção ambiental nos Ramos das Forças Armadas (MDN, 2001).

O Despacho n.º 77/MDN/2001 refere que, em tempo de paz, a missão das Forças Armadas será cumprida de acordo com a legislação ambiental em vigor, devendo estas:

- Considerar o ambiente em todo o planeamento e actividades;
- Incorporar considerações ambientais nos projectos de desenvolvimento de novos sistemas de armas, bem como no processo de aquisição de equipamentos;
- Prevenir a poluição, minimizando o uso de substâncias prejudiciais à natureza e a produção de resíduos, ou introduzindo melhorias que evitem a sua dispersão accidental;
- Poupar energia e os recursos finitos;
- Reduzir a emissão de ruído;
- Promover a biodiversidade;
- Promover a consciência ambiental de todo o seu pessoal militar e civil das Forças Armadas;
- Promover a formação e treino ambiental nas Forças Armadas;
- Esforçar-se por introduzir melhorias contínuas na área ambiental;
- Apoiar a sociedade civil em caso de desastre ambiental.

Refere ainda que “será desejável que este compromisso seja consubstanciado através da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, com a finalidade de integrar os aspectos ambientais na gestão corrente das Forças Armadas”. Realça-se o facto da actual Política contemplar apenas as Forças Armadas, omitindo as

---

<sup>54</sup> Este Despacho encontra-se em processo de actualização para dar origem à “Política Ambiental da Defesa Nacional”.

outras componentes da Defesa Nacional e a integração ambiental na missão das FFAA ser específica para o tempo de paz. A Política Ambiental refere que é objectivo central a efectiva preservação do ambiente e a contribuição para o desenvolvimento sustentável.

O Campo de Tiro de Alcochete foi a primeira UEO a obter a certificação ambiental (Março de 2001). Seguiu-se o Instituto Geográfico do Exército em Junho de 2001 e a Brigada Mecanizada<sup>55</sup> em Junho de 2004. Presentemente, o “Depósito de Munições NATO Lisboa” encontra-se em fase de implementação de um SGA com vista à sua certificação.

Presentemente estão a estabelecer-se contactos entre o MDN e a Agência Portuguesa do Ambiente no sentido de se implementarem Sistemas de Gestão Ambiental em UUEEOO das Forças Armadas, no âmbito do Projecto PMEmas<sup>56</sup> II. O Exército irá integrar este projecto através da Academia Militar e do Regimento de Transportes.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 69/2000, de 3 de Maio, a avaliação de impacte ambiental<sup>57</sup> é um instrumento preventivo fundamental da política do ambiente e do ordenamento do território e, como tal, reconhecido na Lei de Bases do Ambiente, Lei n.º 11/87, de 7 de Abril. Constitui, pois, uma forma privilegiada de promover o desenvolvimento sustentável, pela gestão equilibrada dos recursos naturais, assegurando a protecção da qualidade do ambiente e, assim, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do Homem. Apesar deste diploma não se aplicar aos projectos destinados à defesa nacional, a aprovação e execução dos mesmos deve ter em consideração o respectivo impacte ambiental. Tal situação ocorre, por exemplo, na construção e futura operação da Estação de Radar do Pico do Areeiro<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> À data da primeira certificação com a designação de Campo Militar de Santa Margarida.

<sup>56</sup> Projecto de Apoio às organizações para o registo no EMAS-Eco-Management and Audit Scheme (Sistema Comunitário de Eco-Gestão e Auditoria).

<sup>57</sup> Instrumento de carácter preventivo da política do ambiente, sustentado na realização de estudos e consultas, com efectiva participação pública e análise de possíveis alternativas, que tem por objecto a recolha de informação, identificação e previsão dos efeitos ambientais de determinados projectos, bem como a identificação e proposta de medidas que evitem, minimizem ou compensem esses efeitos, tendo em vista uma decisão sobre a viabilidade da execução de tais projectos e respectiva pós-avaliação.

<sup>58</sup> Estudo de Incidências Ambientais disponível em Ministério da Defesa Nacional, <[http://antigo.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organigrama/DGIE/CONTEUDOS\\_DGIE/Ass\\_Ambientais/Ambiente/Fich\\_Amb/EIA/EIA\\_Pico\\_Areeiro.pdf](http://antigo.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organigrama/DGIE/CONTEUDOS_DGIE/Ass_Ambientais/Ambiente/Fich_Amb/EIA/EIA_Pico_Areeiro.pdf)> , consultado em 21 de Julho de 2009.

(Ilha da Madeira) tendo-se realizado um estudo de incidências ambientais em Abril de 2003.

Na actualização do Conceito Estratégico de Defesa Nacional<sup>59</sup> é novamente reforçada a interacção entre a defesa e o ambiente e, no que diz respeito às missões e capacidades das Forças Armadas, refere que devem ser o garante da capacidade de, sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar, realizar outras missões de interesse público, nomeadamente busca e salvamento, fiscalização da zona económica exclusiva, pesquisa dos recursos naturais e investigação nos domínios da geografia, cartografia, hidrografia, oceanografia e ambiente marinho, apoio à protecção civil e auxílio às populações em situação de catástrofe ou calamidade, e, em colaboração com as autoridades competentes, **contribuir para a protecção ambiental, defesa do património natural e prevenção dos incêndios** (grifo do autor).

Outro marco importante na difusão de informação ambiental na Defesa Nacional, foi a criação na *internet* de uma página de assuntos ambientais do MDN, em finais de 2004 (*site* antigo<sup>60</sup>) tendo migrado em 2007 para o novo sítio (Defesa e Ambiente).

A anterior Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) nada referia em relação às questões ambientais. O actual Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de Setembro, que aprova a Lei Orgânica do EMGFA, define que a Direcção de Recursos tem como atribuição “contribuir para a definição, planeamento, coordenação e acompanhamento da execução de medidas no domínio da qualidade e do **ambiente**, relativas aos órgãos na directa dependência do Chefe do EMGFA” (grifo do autor).

No quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e dos objectivos do Programa do XVII Governo foi publicado o Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de Julho, que aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN). Na sequência da aprovação desta Lei Orgânica, foi publicado o Decreto-regulamentar

---

<sup>59</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 Dezembro de 2002.

<sup>60</sup> Ministério da Defesa Nacional, <<http://antigo.mdn.gov.pt>> [A Defesa Nacional e os Assuntos Ambientais].

23/2009, de 4 de Setembro, que estabelece a estrutura orgânica da Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa (DGAIED). Esta nova Direcção-Geral sucede nas atribuições e competências da Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa (DGAED) e da Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE). Neste contexto, a DGAIED prossegue as atribuições relacionadas com as questões ambientais tendo sido publicada a Portaria n.º 1275/2009, de 19 de Outubro que determina a estrutura nuclear dos serviços e as competências das respectivas unidades orgânicas. À Direcção de Serviços da Qualidade, Ambiente, Normalização e Catalogação compete, na área ambiental:

- Elaborar e propor a política de defesa no âmbito do ambiente, coordenar e acompanhar a respectiva execução;
- Propor, implementar e coordenar as actividades de carácter ambiental, de gestão da energia e dos recursos naturais, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável;
- Intervir, como órgão técnico no domínio do ambiente, nos processos relativos ao armamento, equipamento, infra-estruturas e serviços de defesa, e cooperar com os ramos das Forças Armadas na implementação e na manutenção de sistemas de gestão ambiental.

### **3.4. A estrutura ambiental no Exército Português**

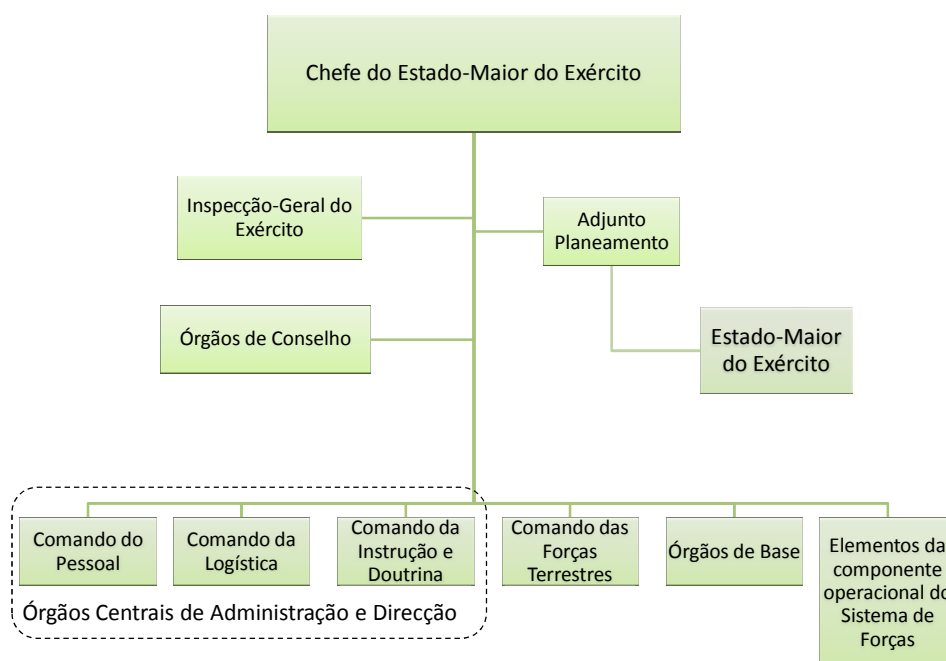
O Exército tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças. É um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração directa do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (MDN, Decreto-Lei n.º 231/2009 - Lei Orgânica do Exército, Diário da República n.º 179 - Série I - 15 de Setembro de 2009, 2009).

Salienta-se o facto de que só na actual Lei Orgânica é referido que incumbe também ao Exército “Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da

qualidade de vida das populações”. Contudo, tal como vem acontecendo do antecedente<sup>61</sup>, nada é referido nesta Lei sobre as questões ambientais.

Torna-se agora importante compreender como é organizado o Exército Português. De forma bastante simplificada apresenta-se na figura seguinte a estrutura do Exército Português, de acordo com a Lei Orgânica do Exército:

Figura 3.2 – Organização do Exército Português



Fonte: Lei Orgânica do Exército (MDN, 2009)

Salienta-se que as directivas de carácter ambiental ainda não estão actualizadas de acordo com a actual Lei Orgânica do Exército.

Como se viu no capítulo anterior, também no Exército Português as preocupações com a natureza e com a ecologia são bastante antigas e perdem-se no tempo. Acções diversas de reflorestação e vigilância de florestas, de limpeza de cursos de água, de ajardinamento de espaços, etc., têm sido realizadas nas UUEEOO ou em apoio das populações. O Exército, ramo das Forças Armadas que opera directamente no terreno, cedo soube relacionar-se com o meio onde opera. Até porque, razões tácticas obrigam a que a sua actividade se realize sem deixar quaisquer vestígios nos locais onde

<sup>61</sup> Lei Orgânica do Exército – Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro.

uma força militar se instala ou por onde se desloca. Com outras designações e noutros contextos é referido em alguns documentos de planeamento de operações e exercícios a designação de “controlo de danos” que integra as preocupações com os terrenos, com as culturas e com as propriedades públicas e privadas, bem como a obrigação de repor a anterior situação em caso de dano involuntário ou accidental.

Por exemplo, já em 1986, no âmbito da limpeza e manutenção dos aquartelamentos, o Regulamento Geral do Serviço das Unidades do Exército (RGSUE) referia que “o batalhão de serviços proporá as medidas gerais a adoptar, quer no respeitante à distribuição de recipientes para lixo, quer ao horário e processo de recolha do mesmo.” (EME, 1986).

Em 1989, a directiva-conjunta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e dos três Chefes de Estado-Maior dos Ramos surge como o primeiro documento com preocupações e orientações com vista à protecção ambiental em tempo de paz (EMGFA, 1989).

A primeira referência ao “Ambiente” em documentos do Exército surge em 1994, através da designação “protecção ambiental”, com a publicação do Plano de Formação para a Protecção do Ambiente<sup>62</sup> (PFPA) (EME, 1994).

Neste documento, precursor no Exército, transcreveram-se alguns dos princípios específicos enunciados na LBA (abordados no capítulo anterior) e definiram-se as acções a desenvolver no âmbito da protecção ambiental, designadamente a inclusão de programas de formação ambiental em todos os estabelecimentos de instrução e ensino militar e acções de sensibilização e consciencialização em todas as UUEEOO, a todo o pessoal militar e civil do Exército.

Foi também inovador ao criar a estrutura ambiental<sup>63</sup> articulada como se indica no seguinte quadro:

---

<sup>62</sup> Anexo G ao Plano de Instrução Militar – Plano Charlie 2.

<sup>63</sup> Entretanto actualizada através da Directiva n.º 202/CEME/07 de 14 de Agosto.



Quadro 3.4 – Órgãos a estruturar no âmbito do PFFA

Órgãos a estruturar	Chefe e constituição	Missões
Núcleo de Coordenação da Protecção Ambiental do Exército (NCPAE)	Director de Instrução e oficiais representantes dos Comando de Pessoal, Operações, Logística e Instrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar as matérias a ministrar aos diferentes níveis, estágios e cursos;</li> <li>• Propor todas as medidas para uma permanente actuação com vista à protecção do ambiente</li> <li>• Coordenar e controlar a nomeação de oficiais para a frequência de cursos nacionais e internacionais</li> <li>• Manter o relacionamento com todas as entidades nacionais que se dedicam à área do ambiente</li> <li>• Participar na política de ambiente das FFAA através de um seu representante no NEAA/MDN<sup>64</sup>, onde também se encontram representantes dos outros Ramos;</li> <li>• Receber, seleccionar e difundir toda a documentação da área do ambiente.</li> </ul>
Núcleo de Coordenação da Protecção Ambiental da RM/ZM/Brig <sup>65</sup>	Chefe de Estado-Maior e representantes das Repartições de Pessoal, Informações, Operações, Logística e Instrução e Treino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar e difundir pelas UUEEO subordinadas toda a documentação, referida ao ambiente, recebida no Núcleo do Exército;</li> <li>• Dar execução a todas as Normas e Directivas na área do ambiente e proceder à verificação do seu cumprimento na sua zona de acção;</li> <li>• Propor ao Núcleo do Exército medidas ou acções consideradas convenientes, em especial na sua zona de acção, para melhoria de protecção do ambiente.</li> </ul>
Núcleo de Protecção Ambiental (NPA) da UEO	2º Comandante ou subchefe e um oficial e um sargento formados na área do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar execução às Normas e Directivas recebidas do escalão superior</li> <li>• Garantir o ministrar da instrução a todo o pessoal militar e civil da UEO sobre procedimentos para a protecção do ambiente;</li> <li>• Propor para a RM/ZM/Brig outras medidas ou acções consideradas de implementar na sua unidade e mesmo zona de acção.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de EME (1994)

O PFFA referia ainda que o Comando da Instrução, além de manter uma estreita coordenação com o NEAA/MDN, deveria promover o estabelecimento de protocolos de cooperação na área do ambiente com o Instituto de Promoção Ambiental/Ministério do Ambiente e com outras entidades qualificadas (Universidades, Empresas, Associações, etc.), com vista ao apoio na formação

<sup>64</sup> Actualmente ECAA – Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais.

<sup>65</sup> Pelo Decreto-lei n.º 61/2006, de 21 de Março foram extintos os comandos territoriais e de natureza territorial, i.e. a Região Militar Norte, a Região Militar Centro, a Região Militar Sul e o Governo Militar de Lisboa.

de pessoal militar e inclusão no canal de distribuição de legislação, publicações, vídeos, filmes e outros documentos de difusão.

Em 1998 foi emanado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército o Despacho n.º 109/CEME/98 (Coordenação dos Assuntos Ambientais) que confirmou a necessidade de atribuição da responsabilidade de coordenação das actividades na área do ambiente a uma Entidade ou Órgão que, para além de centralizar essa coordenação, pudesse garantir um perfeito relacionamento com o MDN, no âmbito das variadas vertentes dos assuntos ambientais, determinando assim que o Comando da Logística passasse a ser a entidade responsável pela gestão das tarefas da área do ambiente e que representasse o Exército na Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN (ECAA/MDN). O Comando da Instrução apoiaria o Comando da Logística na área ambiental nos assuntos relacionados com Instrução e Formação (EME, 1998).

A Directiva n.º 52/CEME/2003 (Actualização do Sistema de Protecção Ambiental do Exército) reiterou a importância de que as actividades desenvolvidas pelos militares em tempo de paz são susceptíveis de provocar problemas ambientais gerais, equivalentes a outras actividades do homem e problemas ambientais específicos decorrentes da actividade operacional. A missão do Exército, devido à estreita ligação que tem com o meio onde actua, permite criar condições de fácil compreensão da importância da preservação do ambiente. No entanto, será sempre necessário articular e harmonizar requisitos de formação e treino operacional com medidas inerentes à defesa do meio ambiente. Esta directiva veio actualizar o Sistema de Protecção Ambiental do Exército, definindo a orientação ambiental e o modelo da estrutura orgânica de responsabilidade e competências, relativos ao seu funcionamento. No seu conceito é referido que, em tempo de paz, devem ser considerados os aspectos ambientais em todo o processo de tomada de decisão. Relativamente à estrutura orgânica, a área da protecção ambiental do Exército integrava-se na orgânica já existente<sup>66</sup>, com excepção de casos pontuais que se

---

<sup>66</sup> Depreendendo-se daqui a consequente a extinção/desactivação dos Núcleos de Protecção Ambiental das UUEEOO.

considerassem pertinentes, resultando esse facto numa maior racionalização de meios (EME, 2003).

Entretanto, em 2005, é efectuada uma actualização do RGSUE que mantém a mesma orientação quanto aos recipientes para o lixo mas, acrescentando que o Comandante de Regimento tem, entre outras, a atribuição e o dever de “assegurar que todas as normas de protecção ambiental sejam cumpridas, de acordo com o normativo legal e institucional em vigor. (EME, 2005). Julga-se que este documento deveria pormenorizar e explicitar as diversas formas de integrar as questões ambientais nas UUEEOO, bem como a definição de responsabilidades.

A Directiva n.º 90/CEME/07, de 27 de Março (Directiva para o Exército 2007-2009) reitera a necessidade de “aperfeiçoar as medidas e procedimentos no âmbito da Prevenção de Acidentes, da Segurança e Higiene no Trabalho e da **Protecção Ambiental** (grifo do autor).

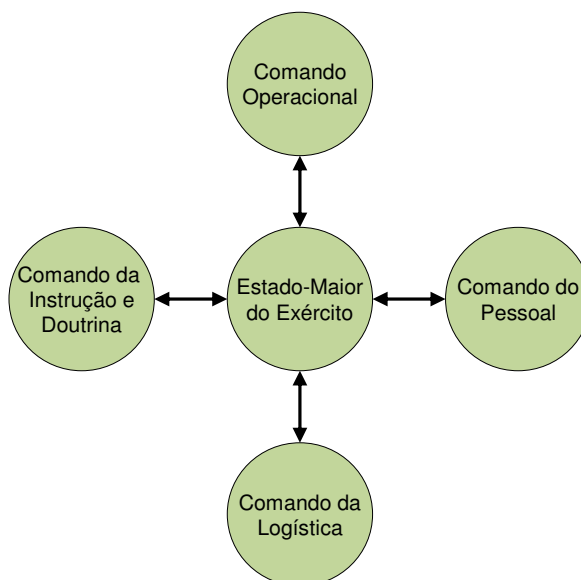
Presentemente, vigora a Directiva n.º 202/CEME/2007, de 14 de Agosto (Sistema de Gestão Ambiental do Exército) que define a Política Ambiental do Exército<sup>67</sup> e a estrutura de responsabilidade e competências para a protecção ambiental no Exército. Esta instituição estruturante do Estado Português e componente terrestre do sistema de forças nacional, tem por missão cooperar na defesa militar da República, participar em operações internacionais decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais e cumprir outras missões de interesse público. Harmonizando os requisitos de formação, treino e actividade operacional com as medidas inerentes à defesa do ambiente, o Exército deverá implementar boas práticas, cumprindo [...] as políticas e a legislação ambiental em vigor e adoptar um modelo de estrutura orgânica de responsabilidades e competências consentâneo com a sua estrutura organizacional e os recursos disponíveis. Para coordenar as acções que carecem de colaboração de vários níveis de organização e de diferentes órgãos no mesmo nível, será constituído um Núcleo de Coordenação de Protecção Ambiental do Exército, composto por um representante devidamente

---

<sup>67</sup> Anexo B

qualificado do EME (que preside), do Comando de Pessoal, do Comando da Logística, do Comando da Instrução e Doutrina e do Comando Operacional<sup>68</sup>.

Figura 3.3 – Núcleo de Protecção de Coordenação Ambiental do Exército



Esta directiva reitera que todas as UUEEOO do Exército constituirão Núcleos de Protecção Ambiental (NPA)<sup>69</sup>.

Para concretização do Sistema de Gestão Ambiental do Exército, e definindo as responsabilidades, são tipificados quatro níveis da organização e respectivas funções:

---

<sup>68</sup> Actualmente designado por Comando das Forças Terrestres, de acordo com a Lei Orgânica do Exército (Decreto-lei n.º 231, de 15 de Setembro).

<sup>69</sup> Retomando o modelo definido pelo Plano de Formação para a Protecção do Ambiente em 1994, entretanto revogado pela Directiva 52/CEME/2003.

Quadro 3.5 – Responsabilidades da Estrutura Ambiental do Exército

Nível	Função
Inspeção-Geral do Exército	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspeção</li></ul>
Estado-Maior do Exército	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudo</li><li>• Conceção</li><li>• Planeamento</li></ul>
Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulamentação</li><li>• Programação</li><li>• Coordenação e controlo da Execução</li></ul>
Órgãos de Execução (UUEEOO em geral)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Execução</li></ul>

Fonte: Adaptado de EME (2007)

Os NPA poderão ser, como se verá adiante, o ponto de partida para a implementação de A21M nas UUEEOO. Têm missão atribuída, pessoal nomeado para o desempenho de funções, experiência e capacidade de dinamização e intervenção para realizar actividades de protecção ambiental e outras relacionadas com o desenvolvimento sustentável.

O modelo que terá servido de base ao capítulo do PNPA dedicado à Defesa Nacional é a Estratégia Ambiental do Exército dos Estados Unidos da América, ilustrado na seguinte figura:

Figura 3.4 – Estratégia Ambiental do Exército dos EUA



Fonte: Adaptado de Dame (1993)

Note-se que toda a estratégia está dependente e sob a cobertura da missão (do exército) e abrangida pela correspondente responsabilidade ambiental<sup>70</sup> e está assente na liderança. É neste cenário que toda a actividade da organização militar, para a protecção ambiental, deverá ser realizada.

---

<sup>70</sup> No original "Environmental Stewardship" – Mordomia Ambiental, entendendo-se mordomia como a acção de zelar por algo de outrem e realizada pelo mordomo (lat. *maior domus*) - o criado principal da casa, por isso o mais responsável.

“Ninguém será grande líder  
se quiser fazer tudo sozinho,  
ou ter todos os louros por o ter feito.”

*Andrew Carnegie*

#### **4. A LIDERANÇA E A DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

A palavra “organização” já por diversas vezes foi utilizada neste trabalho. A ISO 14001(IPQ, NP EN ISO 14001:2004 - Norma Portuguesa, Sistemas de Gestão Ambiental, Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, 2006) define organização como uma companhia, sociedade, firma, empresa, autoridade ou instituição, ou parte ou combinação destas, de responsabilidade limitada ou com outro estatuto, pública ou privada, que tenha a sua própria estrutura funcional e administrativa.

As organizações administram recursos humanos, materiais e financeiros com um determinado objectivo ou missão comum. Neste capítulo pretende-se encontrar semelhanças entre a organização militar e outras organizações, capazes de confirmar que um estilo de liderança participativa no Exército possa permitir a implementação de uma Agenda 21 Militar.

No quadro seguinte caracteriza-se de, forma sucinta, uma organização:

Quadro 4.1 – Caracterização de uma organização

<b>Como são?</b>	<b>O que têm</b>	<b>O que fazem?</b>
Têm pessoas	Comportamento Humano	Satisfazem as necessidades; Desenvolvem grupos; Criam acção organizada; Motivam pessoas; Desenvolvem atitudes; Contribuições.
São organizadas	Estrutura Organizacional	Nascem; Crescem; Alteram-se; Combinam-se; Dividem-se.
Têm pessoas realizando alguma actividade	Processos Organizacionais	Produzem produtos e serviços; Contribuem para o bem da sociedade; Comunicam; Tomam decisões.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Esta caracterização assemelha-se a uma organização militar, seja o Exército no geral ou uma unidade militar em particular.

Sabemos que a organização militar influenciou, ao longo do tempo, as teorias de Administração. Por exemplo, através do *princípio de direcção* que consiste em que todos os subordinados devem saber perfeitamente o que se espera deles e aquilo que devem fazer. As ordens devem ser explicadas. Até Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objectivo e certificar-se de que a haviam compreendido correctamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais levaria a uma execução inteligente da tarefa (Chiavenato, 1987).

Actualmente é necessário que a organização militar adopte modernas metodologias e processos de decisão no apoio à gestão de uma unidade, estabelecimento ou órgão.

Joseph Nye Jr, autor do livro “Liderança e Poder” afirmou numa entrevista à Revista Visão (2009) que um líder no século XXI deve ser um bom comunicador, ter inteligência emocional e inteligência contextual – a capacidade de adaptar as estratégias a diferentes contextos. Acrescenta ainda que, tal como nas empresas, o estilo de liderança está a mudar na instituição militar. Com os trabalhadores com um nível intelectual e cultural cada vez maior, o comando e controlo são menos eficazes do que o convencimento e a sedução. Também na instituição militar, que continua a ser o terreno privilegiado do comando e controlo, os bons oficiais já compreenderam que é crucial ganharem a lealdade dos seus soldados, em que o “velho estilo rude tem de ser complementado com atitudes mais humanas” (Visão, 2009).

O Regulamento de Campanha – Operações (EME, 1987) define “Comando” como sendo a autoridade conferida a um indivíduo para dirigir, coordenar e controlar forças militares. Esta autoridade, conferida pela lei e pelos regulamentos, é acompanhada por correspondente responsabilidade que não pode ser delegada, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, por tudo aquilo que a sua unidade executa ou deixa de executar. Para salvaguardar a sua responsabilidade, o Comandante,



recorrendo à autoridade de que dispõe, ordena as acções que entenda necessárias ao cumprimento da sua missão, fixando os resultados a atingir para o efeito. A decisão relativa a qualquer operação é da única responsabilidade do Comandante, embora possa aceitar as sugestões de qualquer dos seus subordinados ou colaboradores, designadamente do seu Estado-Maior.

A noção de Comando contém implícita a de Chefia que consiste na arte de influenciar, dirigir e motivar os indivíduos, tendo em vista alcançar-se um determinado fim, duma maneira tal que se consiga da parte daqueles a obediência, a confiança, o respeito e a cooperação leal, que se consegue através duma combinação judiciosa do exemplo, da persuasão, da motivação e da compulsão (EME, 1987).

Não obstante as definições apresentadas, que têm como base a necessidade imperiosa do cumprimento de missões em campanha (operações militares), quando se pretende dirigir e coordenar uma actividade em tempo de paz, designadamente a implementação de actividades de carácter voluntário (e. g. A21M) o estilo de comando (liderança) deve adaptar-se à situação.

Um comandante não pode nem deve usar o mesmo estilo de liderança para situações distintas ou em contextos diferentes. Aquilo que se referiu anteriormente foi extraído de um manual de operações (campanha). Na gestão de uma unidade em tempo de paz, as técnicas e metodologias de administração e os estilos de liderança deverão permitir a delegação da autoridade e a possibilidade de atribuir responsabilidade.

#### **4.1. Responsabilidade dos Comandantes**

No âmbito nacional, o comandante de uma UEO tem as atribuições e os deveres gerais que são discriminados no Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército (RGSUE), designadamente, além de outros, “assegurar que todas as normas de protecção ambiental sejam cumpridas, de acordo com o normativo legal e institucional em vigor” (EME, 2005).

Para as actividades conduzidas pela OTAN, o STANAG 7141 refere que a principal responsabilidade de todos os Comandantes (da OTAN) reside no cumprimento das suas tarefas militares. É possível conseguir este objectivo e manter um compromisso com a protecção ambiental. Todos os níveis de comando devem (OTAN, 2008):

- a) Demonstrar liderança e preocupação com a protecção ambiental e promover a sensibilização ambiental de todo o pessoal sob o seu comando;
- b) Identificar e atribuir de modo claro, responsabilidades e recursos, por exemplo financiamento, pessoal e equipamento, para atingir os objectivos da protecção ambiental;
- c) Considerar os impactes ambientais nas tomadas de decisão;
- d) Assegurar, sempre que possível, dentro dos limites da missão, o cumprimento das leis e acordos ambientais aplicáveis;
- e) Assegurar o uso cuidadoso de todos os recursos naturais sob o seu controlo;
- f) Estreitar o relacionamento com as comunidades vizinhas pela partilha de preocupações ambientais;
- g) Integrar o conceito de prevenção da poluição em todas as actividades militares, através da promoção da reutilização, da reciclagem, da substituição de materiais e processos, melhorando o treino e a eficiência da operação.

No âmbito de desempenho de missões no âmbito da OTAN, das Nações Unidas ou outras, os comandantes das Forças são responsáveis, em última instância, pela integração de considerações ambientais, durante o treino e planeamento de uma missão militar e durante a realização das operações, dentro da sua área de responsabilidade. Devem demonstrar liderança, promover a consciencialização ambiental em toda a sua cadeia de comando e assegurar que os peritos ambientais da UEO estão envolvidos em todos os aspectos do planeamento operacional, de preparação e execução da missão.

Os comandantes devem também assegurar que as forças sob o seu comando recebem os níveis adequados de consciencialização ambiental e de treino. Isto envolve a identificação e a atribuição clara de responsabilidades e recursos para proporcionar uma eficaz e pró-activa gestão ambiental. O comandante deve nomear um oficial com conhecimento e experiência em matéria de protecção do ambiente, como o principal ponto de contacto para as questões ambientais (Bowling, et al., 2008).

O RGSUE<sup>71</sup> (EME, 2005) é claro quando refere que o comandante de regimento exerce a sua autoridade sobre todos os serviços e actividades da sua Unidade. Tendo por objectivo principal a preparação moral, física e técnica da sua unidade para as missões de combate, assegura igualmente o cumprimento das missões de tempo de paz. A responsabilidade do comandante requer uma autoridade indiscutível, autoridade que ele deve exercer plenamente, com a firmeza indispensável à conduta de uma comunidade militar, sem embargo de procurar constantemente a adesão e a participação activa dos seus subordinados. Pode delegar competências ou actividades, mas nunca responsabilidades.

A constante evolução da sociedade e do tipo de missões obriga a que a instituição, dentro das suas capacidades, também evolua e se adapte aos desafios e solicitações do presente. Não se poderá gerir-se no presente com metodologias do passado. Não querer mudar ou evoluir seria o mesmo que iniciar um combate e não optar por usar as armas e equipamentos mais recentes ou, em situação de paz, deixar de usar computadores e voltar a usar as antigas máquinas de escrever.

Não será possível realizar uma gestão ambiental e desenvolver actividades que promovam o desenvolvimento sustentável utilizando conceitos limitados de comando e chefia. A situação exige que se usem os modernos instrumentos de planeamento e controlo. A dinamização de intercâmbio de informação, troca de experiências será também fundamental para o sucesso de um projecto desta natureza.

---

<sup>71</sup> Artigo 5.º – Deveres do comandante de regimento.

O intercâmbio de informação também acontece ao nível internacional, através da participação de representantes de Portugal em grupos da OTAN (EPWG<sup>72</sup> e ETWG<sup>73</sup>) ou de grupos da União Europeia (DEFNET<sup>74</sup>). Se ao nível internacional há cooperação, colaboração e troca de informação, com resultados muito positivos, então ao nível nacional devem prosseguir-se os mesmos objectivos.

## **4.2. A decisão**

Importa neste trabalho diferenciar duas situações relacionadas com dois contextos diferentes: o tempo de paz e as situações de campanha. Em ambos, na organização militar, a decisão cabe tradicional e regulamentarmente ao Comandante, Director ou Chefe<sup>75</sup>. Contudo em situações de paz, a gestão de uma unidade poderá e deverá ser efectuada utilizando diferentes tipos de liderança adaptados a cada situação.

### **4.2.1. O Processo de Tomada de Decisão**

De acordo com Chiavenato (1999), tomar decisões é identificar e seleccionar um curso de acção para lidar com um problema específico ou extrair vantagens numa oportunidade. Decidir é uma parte importante do trabalho de administrar.

Segundo Teixeira (2005), o processo de tomada de decisões de forma racional envolve quatro etapas:

- a) Identificação do problema;
- b) Desenvolvimento de alternativas de solução;
- c) Avaliação e selecção da melhor alternativa;
- d) Implementação da alternativa escolhida.

---

<sup>72</sup> Environmental Protection Working Group.

<sup>73</sup> Environmental Training Working Group.

<sup>74</sup> O DEFNET - *European Union Members States Defence Environmental Network* - é um grupo informal, composto por especialistas dos ministérios da defesa dos países da União Europeia, com o objectivo de promover o intercâmbio de informação e de comunicação acerca das melhores práticas sobre a protecção do ambiente. O principal objectivo recai sobre os assuntos ambientais que, através de legislação ou do controlo de gestão necessário, afectem ou possam afectar negativamente as capacidades operacionais de defesa dos Estados-Membros (DEFNET: <[www.eundefnet.eu](http://www.eundefnet.eu)>).

<sup>75</sup> Comandam, dirigem ou chefiam respectivamente Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos.

Este processo só se considera concluído quando o problema é resolvido. Enquanto tal não acontecer um mecanismo de “feed-back” deverá reiniciar o processo, repetindo-se até à resolução do problema.

O planeamento só fica completo quando forem tomadas as decisões necessárias à sua implementação. Caso contrário, trata-se apenas de estudos e análises sem interesse prático. O processo de tomada de decisões consiste em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção (Teixeira, 2005).

#### **4.2.2. O Processo de Decisão Militar**

O processo de decisão militar em campanha tem uma determinada sequência para que, em tempo e com a eficácia e eficiência necessária, a missão possa ser cumprida.

A tomada de decisão é o ponto central do exercício do comando e controlo. Para apoiar um Comandante e o Estado-Maior na tomada de decisão, dos vários instrumentos que podem ser adoptados, destaca-se o trabalho de equipa e a discussão em grupo e os *briefings* de decisão e de informação (IAEM, 2002). Estes instrumentos podem ser usados tanto em tempo de paz como em campanha.

O Estado-Maior (constituído pelos oficiais de pessoal, informações, operações, logística e assuntos civis) é responsável por desenvolver o trabalho principal dos estudos, sob a direcção do Comandante ou de um seu representante (Chefe do Estado-Maior). São os oficiais do Estado-Maior que desenvolvem as várias opções e possíveis modalidades de acção para colocarem à consideração do comandante, apoiando-o desta forma na tomada de decisão. É importante que o Estado-Maior e o Comandante trabalhem em equipa, permitindo que este se liberte dos pormenores de gestão corrente dos meios ao seu dispor e se centre na tomada de decisão e na correcta apreciação de factores.

Em tempo de paz, situação em que a UEO cumpre tarefas que em tudo se assemelham a uma entidade ou organização civil, os processos de decisão poderão ser adaptados para melhor se alcançarem os resultados esperados.

#### **4.2.3. Decisão participativa em contexto militar**

Apesar de na organização militar a decisão ser uma prerrogativa do exercício do Comando, ela é influenciada pelos estudos de Estado-Maior elaborados. Intrínseco na participação está o conceito de colaboração, elemento também presente sempre que se trabalha em equipa.

O estudo da ciência do comportamento tem demonstrado que os subordinados se revelam mais empenhados em apoiar um plano ou uma decisão, quando os próprios participaram, de algum modo, no seu desenvolvimento. Esta participação garante, normalmente, uma motivação acrescida e uma melhor execução das tarefas ou missões. O líder [comandante] deverá encorajar as diferenças de opinião, uma vez que estas diferenças, quando honestas e objectivas, poderão revelar-se muito úteis para determinar as vantagens e inconvenientes de cada alternativa. A participação dos subordinados no processo de tomada de decisão termina quando a decisão é alcançada (Vieira, 2002).

A Comissão das Comunidades Europeias utiliza o termo “governança”, no seu Livro Branco [COM (2001) 428 final], para significar “o processo de abertura na tomada de decisões no seio dos seus organismos, associando mais pessoas e mais organizações, envolvidas na concepção e realização das políticas.” Resulta assim uma maior abertura processual, mas também a responsabilização de todos os envolvidos. A preocupação em integrar os cidadãos, pessoalmente ou através de organizações do conjunto dos Estados-membros, dando assim uma resposta mais eficaz às suas preocupações. Para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a “governância” constitui um processo baseado em compromissos, envolvendo actores privados, públicos e a participação dos cidadãos. (Ribeiro, 2005).

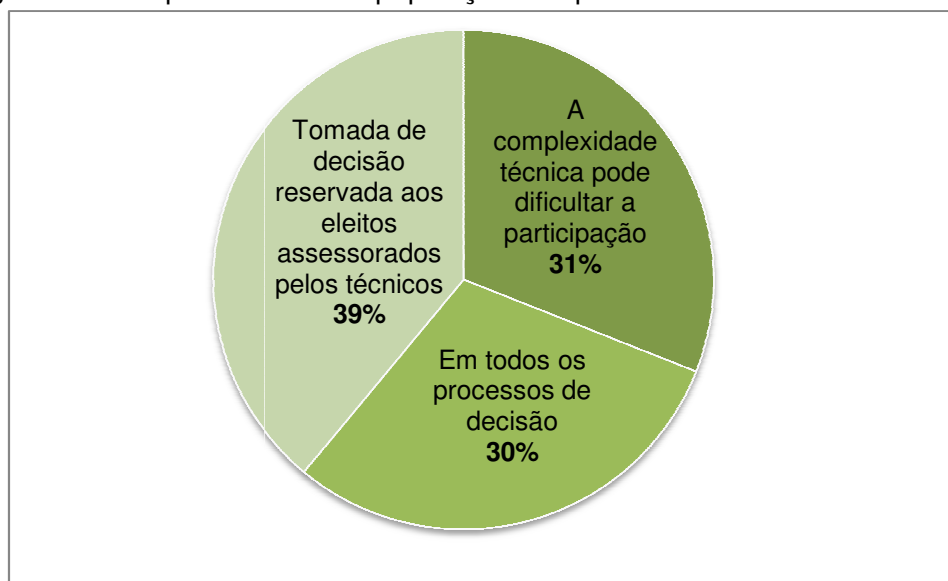
O conceito de “governância” reflecte um envolvimento activo e expandido do cidadão que, através do processo actuante na sua aprendizagem, contribui

para a capacitação e co-responsabilização dos envolvidos pelas decisões para as quais contribuíram. Este formato mais activo, que recorre à participação interactiva, acaba por transversalizar processos de decisão, muito relevante para problemas complexos – gestão, políticas, planeamento e ambiente – e favorece o envolvimento de multi-actores, respondendo de forma mais adequada à nossa sociedade em rede, podendo assumir complementaridade face à hierarquia piramidal (Vasconcelos, 2008).

#### 4.2.4. A Decisão no processo de A21L

No inquérito desenvolvido pelo Observa (2004) “Os Primeiros Autarcas do Século XXI” os autores citam que a participação das populações e dos principais actores socioeconómicos locais reveste-se de capital importância, surgindo, a um só tempo, como indicador fiável da evolução de tais processos integradores e como sua fonte dinamizadora, já que, é da discussão aberta que mais facilmente se podem encontrar soluções aptas a ultrapassar as lógicas uni-sectoriais. Analisemos então que papel declararam os autarcas estar dispostos a reservar à participação das populações nos processos de tomada de decisão.

Figura 4.1 – Papel reservado à população nos processos de tomada de decisão



Fonte: Observa (2004)

A menor percentagem (30% dos inquiridos) concorda com a participação das populações sem reservas, 31% pensa que a complexidade das matérias

podem impedir ou dificultar a participação e quase 40% acha que os processos de tomada de decisão devem ser reservados aos autarcas eleitos para esse fim e que conta, para o efeito, com as assessorias técnicas necessárias.

Se fosse possível extrapolar estes resultados para o meio militar, sem nenhuma base empírica que o sustente, poderia afirmar-se que os resultados seriam do mesmo tipo, divididos em três grupos com efectivo aproximado:

- Comandantes que aceitam a participação de todo o pessoal nos processos de tomada de decisão relacionados com a Agenda 21 na sua Unidade;
- Comandantes que pensam que a complexidade das matérias podem impedir ou dificultar a participação do pessoal com menos competências técnicas; e
- Comandantes que concordam que os processos de tomada de decisão devem ser reservados à própria estrutura de comando e estado-maior nomeado para o efeito e as assessorias técnicas necessárias.

Figura 4.2 – Papel reservado ao pessoal, sem funções de comando, nos processos de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Observa (2004)

Assim sendo, qualquer processo de implementação de metodologias participativas numa UEO será sempre único e diferente. Implicará uma



preparação e um diagnóstico inicial para avaliar e caracterizar o estilo de comando e liderança exercido para, a partir daí, melhor aferir a possibilidade de implementar e planear a implementação de uma A21M.

Segundo o Centro Civitas<sup>76</sup>, como forma de promover o envolvimento e aumentar a participação, são muitas vezes utilizados métodos interactivos de decisão, em oposição aos processos tradicionais de decisão que se baseiam num exercício vertical do poder, caracterizada por decisões "top-down". A tendência mais recente em toda a Europa prevê a passagem gradual desta abordagem de democracia representativa para um novo paradigma, baseado no conceito de democracia participada. Visa envolver nos processos de tomada de decisão e na gestão e resolução de conflitos ambientais, tanto quanto possível, todas as partes interessadas, transferindo-lhes [capacidade de] influência e co-responsabilidade. Esta abordagem traduz o reconhecimento da necessidade de uma distribuição de poder mais horizontal, adequando a resposta ao cariz da maior parte dos problemas com que as sociedades actuais se deparam [e onde se incluem os problemas relacionados com o desenvolvimento sustentável].

#### **4.2.5. A tomada de decisão em grupo**

A tomada de decisão em grupo pressupõe normalmente uma carga negativa. Tem associada a ideia de perda de tempo, comissão ou grupo de trabalho e retardamento de decisões. Duas observações podem ser feitas que contrariam esta análise: cada vez mais os grupos são responsáveis pela tomada de decisões nas organizações e é reconhecido que muitas decisões tomadas em grupo atingem níveis de qualidade superiores aos da decisão individual. De acordo com Simões (Ferreira, et al., 2001), a eficácia da decisão em grupo é afectada pelas capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema.

Quando se trata de obter soluções e promover a participação em projectos, a resolução de problemas em grupo poderá ser um bom caminho a seguir.

---

<sup>76</sup> Civitas: <<http://civitas.dcea.fct.unl.pt/faqs.php#resposta5>>, consultado em Junho de 2009.

Contudo, Teixeira (2005) aponta vantagens e inconvenientes para a tomada de decisões em grupo, conforme se pode observar no seguinte quadro:

Quadro 4.2 – Vantagens e inconvenientes da tomada de decisão em grupo

Vantagens	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior precisão nas deliberações;</li><li>• Transmissão e partilha das informações;</li><li>• Aumento da motivação;</li><li>• Maior e melhor coordenação e controlo das acções subsequentes à decisão tomada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O tempo gasto é muitas vezes excessivo;</li><li>• A indecisão prolongada quando não se consegue obter consenso;</li><li>• Tendência para a pulverização das responsabilidades.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

Os padrões de participação referem-se à quantidade e qualidade das comunicações existentes num grupo e incluem aspectos como a frequência de interacção, partilha de informação e a influência na tomada de decisão. West, citado por (Ferreira, et al., 2001), propõe que, **quanto maior for a participação dos membros de um grupo na tomada de decisão, mais provável é que invistam na implementação da mesma**. Os que mais participam são normalmente os mais activos e os que apresentam ideias novas. Também a troca de informação, entre os membros do grupo contribui para aumentar o conhecimento necessário ao desenvolvimento de ideias que originam soluções de melhor qualidade (grifo do autor).

#### 4.2.6. Tipos de grupos

Guzzo e Dickson, citados por Ferreira, et al. (2001), referem que um grupo é constituído por indivíduos que se vêem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, que são interdependentes devido às tarefas que realizam, enquanto membros do grupo, que são inseridos num sistema social maior (e. g.: comunidade, organização) e que realizam tarefas que afectam os outros (e. g.: clientes, colegas de trabalho).

Na instituição militar, também ela organizada em grupos com efectivos diferentes, que se designam de acordo com o escalão (e. g. pelotão, companhia, batalhão, regimento, etc.), podem variar deste os mais pequenos

(parelhas) até uma unidade, como um todo, com centenas de militares de todos os postos.

De acordo com Goldstein citado por (Ferreira, et al., 2001), os grupos podem ser classificados num conjunto de categorias como se indicam na tabela:

Quadro 4.3 – Classificação de grupos por categorias

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Obs</b>
Dimensão	Podem ser pequenos ou grandes não existindo limite superior para o tamanho do grupo.	Os estudos de Bales revelam que quanto maior for a dimensão do grupo maior é a participação dos seus membros.
Formalização	Os grupos podem ser formais ou informais. Nos primeiros as relações dos membros são definidas por normas de comportamento e regras de procedimento previamente estabelecidas.	Goldstein considera que nos grupos informais há uma maior tendência para a criação de subgrupos.
Composição	Tendo em consideração o grau de semelhança os grupos podem ser homogéneos ou heterogéneos.	Shaw refere que os grupos homogéneos gastam menos tempo e energia na manutenção do grupo atingindo os objectivos de forma mais eficaz. Por outro lado os grupos heterogéneos com qualificações diversificadas obtêm melhores resultados.
Intimidade	Os grupos podem ser primários ou secundários.	Nos grupos primários ocorre contacto como no caso da família ou dos amigos sendo fundamentais para o desenvolvimento dos valores e atitudes <sup>77</sup> . Os grupos secundários, onde o contacto é mais formal, são percebidos pelos seus membros como uma forma de se atingir um objectivo (pessoal, social ou profissional).

Fonte: Adaptado de Ferreira, et al. (2001)

### 4.3. A liderança

Segundo Jesuíno citado por Neves (Ferreira, et al., 2001), em Portugal, tal como em outros países, a liderança tem como antecedentes a arte de comando estudada através de elementos biográficos de personagens consideradas líderes, normalmente políticos e militares.

O terreno da liderança tem sido dominado pelo tema dos “generais”, ficando a relevância dos “soldados” remetida para um lugar secundário. É necessário

<sup>77</sup> Pode incluir-se neste tipo o desenvolvimento de laços de camaradagem que contribuem para formação comportamental dos militares.

compreender que a liderança é um processo de influência recíproca entre líderes e seguidores e que a eficácia das equipas e das organizações depende de ambos (Cunha, et al., 2005).

Um Comandante, Director ou Chefe de uma UEO, encontra-se sempre numa situação “temporária” que dura apenas o tempo da sua nomeação para essa função. Se relativamente ao “posto” podemos afirmar que é (por exemplo) “coronel”, o mesmo não se pode afirmar relativamente à “função”, porque ele está “comandante”. No que diz respeito à liderança, um militar que “esteja” comandante será (ou não) líder. Como ninguém nasce líder e esta é uma capacidade que se desenvolve ao longo da vida, é necessário que cada Comandante, de acordo com a sua personalidade, desenvolva a capacidade e aprenda a adoptar estilos diferentes de liderança adaptados a cada contexto.

Se para situações de campanha estas questões estão devidamente regulamentadas, o mesmo não acontece quando, dentro de uma UEO, se torna necessário gerir e administrar o funcionamento de todas as áreas<sup>78</sup>, muitas das vezes com semelhanças e com os mesmos problemas com que se depara um gestor ou um administrador de uma empresa civil. Assim podem usar-se os mesmos instrumentos de controlo, estilos de liderança, para resolver problemas semelhantes (designadamente em tempo de paz).

No âmbito deste capítulo que foca as questões da liderança participativa pretende confirmar-se que, nas diferentes correntes, existe em todas um estilo (possível) de liderança democrática ou participativa que permita a um Comandante implementar um processo de A21M. Com a utilização deste estilo o Comandante, além de garantir o comando e controlo da sua Unidade, envolverá simultaneamente os seus subordinados nos processos de decisão participativa, conseguindo maiores índices de participação e de motivação em assuntos relacionados com as questões ambientais e de desenvolvimento sustentável da UEO,

---

<sup>78</sup> Administração de pessoal, logística, transportes, formação, manutenção, justiça, operações, higiene, segurança no trabalho, ambiente, etc.

Na especificidade da instituição militar e de forma a não pretender implementar-se um processo “contra-natura”, pensa-se que no processo de uma A21M o Comandante poderá alternar o seu estilo de liderança entre o “democrático” e o “participativo”, garantindo assim a sua posição de soberania em todo o processo.

Um gestor [Comandante] sabe que a liderança é a capacidade que tem para influenciar os liderados, mas deve estar consciente que os liderados também acabam por influenciar o seu comportamento (Ferreira, et al., 2001). Assim este gestor [Comandante] exerce o poder e liderança que são conceitos diferentes. O poder não requer compatibilidade, mas simplesmente dependência. Por outro lado, a liderança requer alguma congruência de objectivos do líder e dos liderados. A investigação tem procurado saber quão participativo ou democrático deve ser o líder. No poder têm-se investigado as tácticas para conseguir obediência a nível individual ou grupal, uma vez que o poder pode ser usado individualmente ou por grupos, para controlar outros indivíduos ou grupos (Ferreira, et al., 2001), situação que ocorre na estrutura hierarquizada do Exército.

Santo<sup>79</sup> (2005) refere que numa sociedade em mudança, onde os indivíduos para serem motivados ao cumprimento da missão necessitam de saber os porquês, informar, explicar e motivar requerem relações mais afectivas do que racionais entre comandante e subordinados. Relações e dinâmica dos grupos passam a reger-se por regras diferentes do passado.

#### **4.3.1. Estilos de liderança**

Cunha, et al. (2004) refere que, de acordo com os estudos desenvolvidos ou com as diferentes abordagens assim teremos diferentes classificações para os estilos de liderança. Os primeiros estudos abordavam os traços físicos características da personalidade e as competências dos líderes.

---

<sup>79</sup> General Gabriel Espírito Santo, que desempenhou as funções de Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas entre 1998 e 2000.

As abordagens comportamentais baseiam-se na orientação para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos) e orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar). O método das abordagens contingenciais baseia-se, segundo Fiedler (citado por (Cunha M. P., Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004), no facto de “[...] a liderança de grupos e organizações ser uma interacção altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa”.

Assim os estilos básicos de liderança mais divulgados e conhecidos são os que se indicam no quadro seguinte:

Quadro 4.4 – Estilos básicos de liderança

Estilo	Descrição
Autocrático	Um líder <i>autocrático</i> comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas.
Participativo	Um líder <i>participativo</i> envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final.
Democrático	Um líder <i>democrático</i> tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja.
Laissez-faire	Um líder <i>laissez-faire</i> sugere, não se envolve no trabalho do grupo e deixa que os subordinados tomem as suas próprias decisões.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

#### 4.3.2. Estilos de liderança militar

Para além dos estilos de liderança identificados e descritos anteriormente, importa analisar os estilos de liderança militar, que constituem “doutrina oficial” e será com base nela que o modelo de A21M poderá ser desenvolvido.

Vieira (2002) refere que o *estilo de liderança* é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus subordinados. Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação (grifo do autor). Durante muito tempo apenas se consideraram dois estilos de liderança: o *autoritário* e o *democrático*. Os líderes *autoritários* usavam a sua autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguirem resultados, enquanto os líderes *democráticos* usavam a sua personalidade para persuadir e empenhar os subordinados na

realização das suas tarefas. Não se considerava, então, a possibilidade de um líder usar diferentes estilos e ser suficientemente flexível para ser *autoritário* umas vezes e *democrático* noutras, ou ainda combinar os dois estilos extremos. Hoje, consideram-se, geralmente, três estilos básicos de liderança militar como se pode analisar pela caracterização sucinta do quadro:

Quadro 4.5 – Estilos básicos de liderança militar

Estilos	Descrição
Directivo	<p>O líder transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como, onde e quando deverá ser executado, supervisionando de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens.</p> <p>Este estilo é adequado às seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- O tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executá-lo;</li><li>- Os subordinados têm falta de experiência ou competência.</li></ul>
Participativo	<p>O líder envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo recebendo informação e recomendações, mas é ele quem decide.</p> <p>Este estilo é adequado quando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os subordinados têm alguma competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas a alcançar,</li></ul> <p>A possibilidade de participação pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa. Cria nos subordinados confiança e aumenta o seu apoio a um projecto que ajudaram a desenvolver. Por outro lado, só o líder é responsável pela qualidade dos seus planos e decisões.</p>
Por delegação	<p>A resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão é delegada num subordinado ou num grupo de subordinados.</p> <p>Este estilo é adequado quando os subordinados são:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar;</li><li>- Competentes e motivados para a execução da tarefa delegada.</li></ul> <p>Sempre responsável perante o líder [hierarquicamente] superior pelos resultados de qualquer tarefa que tenha delegado, o líder tem que manter os seus subordinados responsáveis perante ele pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas.</p>

Fonte: Vieira (2002)

A escolha do estilo de liderança mais adequado requer o conhecimento dos quatro factores da liderança<sup>80</sup>. O líder deve por isso apreciar cuidadosamente as situações (administrativa, operacional, etc.) e os subordinados (grau de competência, motivação e empenhamento) para escolher o estilo adequado a usar.

<sup>80</sup> Liderado, líder, situação e comunicação

O líder tem que ser flexível para usar os três estilos de liderança e tem que desenvolver a sua capacidade de ponderação para poder escolher o estilo que melhor corresponda à situação e às necessidades dos subordinados (Vieira, 2002).

#### **4.3.3. O Empowerment**

No âmbito da Sociologia, o *empowerment* é um “processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades (...) que se traduz num acréscimo de poder (...) permitindo aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania.” (Pinto C. , 1998).

Nesta perspectiva, o *empowerment* pode contribuir para uma adesão de todo o pessoal de uma Unidade do Exército a aumentar o seu grau de motivação e de cidadania na implementação de uma A21M.

Por outro lado, no âmbito da gestão, o *empowerment* é um processo que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade e favorece a criação de relações de confiança entre os colaboradores (Carapeto & Fonseca, 2005).

É comum afirmar-se que nas Forças Armadas se delega autoridade mas não se delega responsabilidade. Esta questão refere-se ao facto do Comandante ser sempre o máximo responsável por tudo o que a sua unidade faz ou deixa de fazer (EME, 1987). Contudo, cada escalão de comando tem autoridade para exercer o poder e será naturalmente responsável (ao seu nível) pelas suas acções.

De acordo com Carapeto (Carapeto & Fonseca, 2005) a noção de *empowerment* está relacionada a diversas terminologias: delegação de responsabilidades<sup>81</sup>, enriquecimento funcional, autogestão ou gestão participativa. Segundo estes autores significa dar poder aos funcionários para

---

<sup>81</sup> Poderá comparar-se com o estilo “por delegação” anteriormente referido.



que estes se sintam “donos” do seu próprio trabalho. Desta forma o poder é atribuído aqueles que trabalham na “primeira linha” (nos escalões mais baixos), para que o exerçam tomando as suas próprias decisões e resolvendo os seus próprios problemas. O *empowerment* constitui-se como uma importante ferramenta que potencia o trabalho em equipa.

Quando o Comandante sabe delegar as responsabilidades e quando encoraja essa delegação em toda a cadeia de comando (gestores intermédios), continua a exercer uma função de liderança. O *empowerment* é a atribuição de autonomia e responsabilidade às pessoas na tomada de decisões e nas suas actuações. Por outro lado, corresponderá também à assunção de autonomia e responsabilidade pelo próprio indivíduo.

Logo à partida, esta definição é antagónica à definição de comando atrás apresentada, enquanto refere que a responsabilidade não é delegada. Sobre esta questão deverá a organização militar definir claramente em que situações e com que extensão se pode ou não delegar responsabilidade. Se a Autoridade é um direito legalmente estabelecido de se fazer obedecer e sendo a Responsabilidade a obrigação de responder por actos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada, num contexto de gestão, numa UEO, existe responsabilidade em todos os escalões de comando e em todos existirá a responsabilidade associada.

A responsabilidade constitui um dos deveres militares, definidos no Regulamento de Disciplina Militar<sup>82</sup>. O Artigo 11º refere que um dos deveres especiais do militar<sup>83</sup> é a responsabilidade. O dever de responsabilidade consiste em assumir uma conduta e uma postura éticas que respeitem integralmente o conteúdo dos deveres militares, com aceitação da autoria, da responsabilidade dos actos e dos riscos físicos e morais decorrentes das missões de serviço, incumbindo ao militar, em cumprimento do dever de responsabilidade, assumir a responsabilidade dos actos que praticar por sua iniciativa e dos praticados em conformidade com as suas ordens.

---

<sup>82</sup> Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de Julho – Aprova o Regulamento de Disciplina Militar.

<sup>83</sup> Independentemente do seu posto ou função.

Pode então concluir-se que um Comandante, ao delegar autoridade num seu subordinado, está também a atribuir-lhe a parte correspondente de responsabilidade dos actos que praticar, sendo proporcional às competências atribuídas, pois ao aumentar-se a liberdade, está a aumentar-se a sua inerente responsabilidade.

Carapeto (2005) acrescenta que uma das características da administração pública é a regulamentação apertada das competências. Os cargos dirigentes estão tipificados na lei e os seus poderes e competências são descritos detalhadamente nos textos legais que os regulamentam. Neste quadro, ao conceder maiores responsabilidades aos funcionários da “linha da frente” – com o fomento do trabalho em equipa e a gestão por projectos – é um desafio que requer um bom conhecimento da lei. No entanto, estas medidas contribuem para a renovação da cultura organizacional da administração pública, ainda pautada por traços de autoritarismo e centralismo na gestão das pessoas.

Conforme Zorzo (2003) refere na sua dissertação de pós-graduação, a melhoria da gestão nas Forças Armadas é uma necessidade indiscutível do ponto de vista administrativo, pois as organizações militares são consideradas funcionais, hierárquicas, burocráticas e lentas. As organizações militares necessitam de ser relevantes, com concepções modernas, caracteristicamente multidisciplinares, horizontais e integradas. As inovações tecnológicas e organizacionais fundamentaram-se nos programas de qualidade do serviço público, originando uma concepção de qualificação dos trabalhadores e exigindo uma crescente intervenção desses nos processos produtivos. Essas mudanças pressupõem uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores [militares] para alcançar os objectivos das organizações militares.

Kotter, citado por Carapeto (Carapeto & Fonseca, 2005) acrescenta que para ser eficaz, a delegação de responsabilidade deve ser acompanhada pelo apoio da gestão, pela formação e por uma cultura que permita aos funcionários aprender com os erros, em vez de os culpar pelos mesmos. O *empowerment*

implica a eliminação de barreiras impostas pelos próprios gestores. Quando existam, as barreiras inibem os funcionários na sua intenção de contribuir com as ideias e sugestões para a mudança. Cabe à liderança da organização identificar essas barreiras e enfrentar o problema.

A delegação de responsabilidades é um processo de envolvimento dos funcionários nas tarefas de planeamento e de melhoria da organização, fundamental para a concretização dos objectivos desta e para o sucesso dos processos de mudança. Segundo Rao, citado por (Carapeto & Fonseca, 2005) à medida que o poder de decisão desce na organização, torna-se crítico que os funcionários possuam não só capacidades de trabalho, mas também capacidades para decidir e de trabalhar em equipa.

Robbins, citado por (Camara, et al., 2005) aponta que uma das causas de resistência organizacional à mudança é a ameaça à estrutura de poder. Uma organização é uma estrutura de poder e qualquer mudança, que ponha em causa a repartição do poder no seu interior, encontrará resistências individuais e institucionais. A introdução de sistemas de gestão participativa e o “empowerment” dos colaboradores da base da organização, é normalmente encarada como ameaça ao poder de que dispõem os gestores de topo e intermédios.

O *empowerment* dos funcionários desponta como uma dimensão de recursos humanos fundamental à consecução da gestão ambiental e é útil no processo de criação de ideias por equipas de trabalhadores que têm como objectivo a redução dos impactos ambientais de uma determinada actividade empresarial (Jabbour & Santos, 2006).

Kitazawa e Sarkis, citados por Jabbour & Santos (2006), relatam como principal resultado de uma pesquisa sobre o processo de implementação da ISO 14001, que três empresas europeias investigadas envidaram grandes esforços para consolidarem práticas de gestão de pessoas (tais como formação, declaração de objectivos e metas claros, trabalho em equipa) que permitissem aos funcionários maior participação no processo de tomada de decisões sobre

gestão ambiental. Os autores citam, como principais implicações do seu estudo para a prática industrial:

- a) Que as dimensões de recursos humanos afectam directamente a implementação e manutenção de práticas de gestão ambiental empresarial;
- b) Que a redução dos impactos ambientais exige, necessariamente, o *empowerment* dos funcionários;
- c) Que para o *empowerment* integrado à gestão ambiental ser efectivo, ele precisa de práticas de administração de recursos humanos adequadas.

O *empowerment* tem, como se viu duas abordagens possíveis. A possibilidade do comandante delegar competências nos seus subordinados (outros militares com funções de comando) e também a capacidade atribuída aos outros militares sem funções de comando de poderem expor as suas ideias e exercerem os seus direitos de cidadania, contribuindo ambas as situações para a melhoria da gestão ambiental e por conseguinte para o desenvolvimento sustentável.

O Exército dispõe de órgãos capazes de estudar, e validar a integração e aplicação do *empowerment*. O Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), os estabelecimentos de ensino militar e os comandos funcionais<sup>84</sup>, o Comando das Forças Terrestres e todas as estruturas que interferem com a protecção, com a educação e com a política ambiental no Exército poderão coordenar esforços dando assim o seu contributo ao Ambiente. É neste processo que o Núcleo de Coordenação de Protecção Ambiental do Exército<sup>85</sup> se constitui como uma estrutura bastante importante, dinamizando e coordenando o processo.

Não será fácil, contudo, fomentar a prática do *empowerment* numa instituição tão tradicional e rígida como o Exército. Acredita-se que se for aplicado, apenas, às questões ambientais e à educação para o desenvolvimento

---

<sup>84</sup> Comando do Pessoal, Comando das Forças Terrestres, Comando da Logística e Comando da Instrução e Doutrina.

<sup>85</sup> Composto por um representante, devidamente qualificado, de cada um dos seguintes órgãos: Estado-Maior do Exército, Comando de Pessoal, Comando da Logística, Comando da Instrução e Doutrina e Comando das Forças Terrestres.

sustentável, que começam por ser do domínio do “afectivo”<sup>86</sup>, será viável e com resultados muito positivos.

De acordo com a Norma ISO 14001, as atribuições, responsabilidade e a autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas, de forma a proporcionar uma gestão eficaz (IPQ, 2006).

Como já anteriormente se referiu, é comum ouvir-se nas Forças Armadas que “delega-se autoridade mas não se delega responsabilidade”. O RGSUE (2005), abordando os Princípios de Comando, refere que “a responsabilidade é consequência da iniciativa e a ela inerente; quem comanda deve dar ordens de forma que as responsabilidades fiquem sempre claramente definidas e exigir a aplicação deste conceito a todos os escalões subordinados. Para exercer cabalmente funções de comando, o militar não pode deixar de cultivar o gosto da responsabilidade.” No artigo relativo ao comandante de batalhão que este “tem, para com o batalhão que comanda, missão idêntica à do comandante de regimento. Continuador das intenções deste, cumprindo e fazendo cumprir as suas ordens, proporciona aos comandantes de companhia a mais ampla iniciativa relativamente a todas as actividades da sua competência” (grifo do autor).

Pode então afirmar-se que cada militar é o responsável ao seu nível. Contudo o Comandante, Director ou Chefe, apesar de poder delegar competências ou responsabilidades e responsabilidades (ficando claramente definidas) e assumindo este a responsabilidade final por tudo o que a sua UEO faz ou deixa de fazer. Abre-se assim o caminho para que numa UEO se implemente uma A21M através da liderança participativa.

O comandante/director/chefe é o responsável, em última instância, pelo cumprimento de todas as leis e regulamentos ambientais aplicáveis na sua UEO. A sua melhor ferramenta, para alcançar e manter a conformidade ambiental, é a capacidade de organizar e utilizar completamente uma Equipa de Gestão Ambiental, constituída por pessoal sob o seu comando, i. e.,

---

<sup>86</sup> A aprendizagem pode ocorrer em três domínios: afectivo, cognitivo e psicomotor.

relacionado com as áreas de segurança (*safety*<sup>87</sup>) , engenharia e infra-estruturas, jurídica, gestão ambiental, logística, medicina preventiva, relações públicas, recursos naturais e culturais, controlo de pragas (Dame, et al., 1993).

#### **4.4. Implementar um processo de mudança**

Ao pretender implementar-se um processo de Agenda 21 numa UEO é preciso fazer algumas alterações relativamente à forma de gestão/comando. Torna-se necessário iniciar esse processo de mudança e estar preparado para as resistências a ele associadas.

Segundo Pato (Cardoso, et al., 2005) qualquer proposta de mudança é orientada por um conjunto de novos valores que se traduzem em visões, escolhas e vias de acção, sugerindo três princípios que contribuem para a identificação de novas formas de pôr essa mudança em prática ao nível das posturas e dos comportamentos colectivos:

##### *a) Princípio da Proposição*

Ao procurar-se soluções para os assuntos de carácter ambiental, cada agente envolvido pode e deve propor uma resposta coerente em função da sua leitura do problema e dos valores que o orientam; ao propor algo o agente está a responsabilizar-se perante as questões que são levantadas; e ao propor uma resposta está a expor-se e a contribuir para o espaço colectivo de diálogo. Quem propõe e colabora na decisão tem o dever e a responsabilidade de se empenhar e colaborar em todas as fases de execução de um projecto.

##### *b) Princípio da Comunicação*

Este princípio complementa o anterior na medida em que para se criar um espaço colectivo de diálogo é necessário que se assuma a comunicação como um princípio e como um valor de referência.

---

<sup>87</sup> “**Safety**” refere-se à segurança numa actividade aplicando-se à integridade física, à saúde, às boas condições de higiene e à ausência de riscos de acidentes; De acordo com a norma “Occupational Health and Safety Assessment Séries” (OHSAS 18000) corresponde à ausência de possibilidade de ocorrência de danos. Por outro lado “**Security**” aplica-se à segurança patrimonial, militar e corresponde ao grau de protecção contra o perigo, ameaças, etc..

Comunicar é pôr em comum, é partilhar e estabelecer relações. Para que novos valores sejam postos em prática é necessário que exista abertura ao nível do diálogo em todas as fases do processo havendo necessidade de estabelecer relações entre sujeitos, grupos e instituições na procura de definir e de introduzir a mudança.

*c) Princípio da Criatividade*

Este princípio refere-se à possibilidade de encontrar, em cada contexto particular e em cada grupo de pessoas ou instituições, um conjunto de soluções que dinamizem os recursos disponíveis e que os articulem de forma inovadora. Inovar é criar e no contexto da inovação ambiental pode ser entendido como um princípio integrador que dinamiza a capacidade de estabelecer uma relação com o contexto de comunicar e propor.

Ferreira (2004) refere que na espécie humana se constata uma tendência inata para perpetuar comportamentos já adquiridos. O facto de tender a acomodar comportamentos leva a que grande parte das pessoas iniba os seus processos criativos e de desenvolvimento pessoal. Para além deste facto ser transposto para as organizações, o mesmo autor acrescenta que os gestores portugueses procuram perpetuar práticas de gestão antigas e que efectivamente foram bem sucedidas no passado, mas que por contingências várias, acabam por ser ineficazes no presente e, não querendo reconhecer essas práticas de gestão [liderança] obsoletas, atribuem as causas de insucesso às dificuldades financeiras, envolvente externa e aos recursos humanos.

Em todas as organizações os processos de mudança são uma necessidade devido às alterações tecnológicas, legislativas, reorganização, etc..

Os estilos de liderança, a maneira de comunicar, os métodos de trabalho, a formas de motivação serão necessariamente diferentes e acompanharão essa mudança. A mudança para se tornar efectiva e interiorizada pela organização deve ser entendida, participada e partilhada por todos os intervenientes.

É necessário que os líderes [Comandantes] encarem a gestão da mudança de uma forma integrada, sistémica, equilibrando todas as vertentes do plano de mudança, incluindo as implicações emocionais da mesma, que são determinantes para o seu sucesso (Carapeto, et al., 2005).

Como se disse anteriormente será necessário vencer a resistência à mudança,. Tal como refere Carapeto et al. (2005), a resistência é caracterizada pela crença de que as práticas estabelecidas são necessariamente as melhores e que a continuidade é melhor para todos do que a inovação.

É importante referir a regra dos “20-60-20”. Esta regra indica que, numa organização, 20% dos funcionários aceitarão a mudança na sua globalidade (os positivos), um grupo de 60% não se comprometerá (os neutros) e manterá reservas face à mudança, enquanto que o outro grupo de 20% resistirá claramente à mudança (os negativos) e tentarão mesmo excluir-se das acções empreendidas (Carapeto, et al., 2005). Acreditando que na organização militar qualquer processo de mudança encontrará os mesmos grupos, o Comandante terá que convencer um grupo de 80% de militares (neutros e negativos), para, através da sua liderança e capacidade de motivação, os convencer a aderir ao processo de mudança.

Teixeira citado por Carapeto, et al. (2005), acrescenta que a resistência é uma das causas que justifica que [em Portugal] se continue a assistir a um baixo grau de cumprimento das medidas de modernização administrativa. Outras causas são igualmente apontadas, como por exemplo os problemas de interacção da administração pública com os órgãos de decisão política, os grupos de interesse organizados e os constrangimentos financeiros, mas também é influenciada pela forma como os membros das organizações públicas percebem os processos de modernização e os aplicam às suas práticas quotidianas [...] pois detêm a capacidade de acelerar ou retardar as mudanças que se pretendem implementar.



Nesta fase torna-se útil sistematizar as seis grandes causas para a resistência à mudança, segundo Joseph e Jimmie Boyett citados por Carapeto, et al., (2005) e resumidas no seguinte quadro:

Quadro 4.6 – Causas da resistência a um processo de mudança

Causa da resistência	Descrição
Percepção de um resultado negativo	Os funcionários pensam que vão ser afectados negativamente pela mudança;
Medo de mais trabalho	Os funcionários têm uma percepção negativa da influência da mudança e temem que a mudança implique uma maior carga de trabalho;
Necessidade de mudar hábitos	A mudança exige que os funcionários alterem hábitos antigos, que estão, muitas vezes, inter-relacionados e resultam do modo como executam as suas tarefas;
Falta de comunicação	A organização não comunica com eficácia o tipo de mudança que está a ser conduzida, como está a ser implementada, porque razão isso está a acontecer e quais são as expectativas sobre o futuro desempenho;
Incapacidade de alinhar a organização como um todo	A estrutura organizacional, o sistema de gestão, as tecnologias da informação, as competências dos funcionários e o seu desenvolvimento, o conhecimento, os valores e as normas internas não são alinhadas e integradas nos esforços da mudança;
Rebelião dos funcionários	Os funcionários resistem à mudança se acreditarem que estão a ser obrigados a mudar.

Fonte: Carapeto, et al. (2005)

Apresentadas as razões da resistência à mudança, torna-se necessário obter uma solução para ultrapassar estes obstáculos. Teixeira, citado por Carapeto (2005), refere que é através de:

- a) **Informar** claramente todos os membros da organização sobre os processos de mudança para eliminar todas as suas dúvidas e receios;
- b) **Envolver** e chamar a participar todos os colaboradores para beneficiar dos seus conhecimentos sobre os problemas;
- c) **Apoiar** e esclarecer, oferecendo formação e encorajar a concertação de interesses.

Caetano (Ferreira, et al., 2001) refere que a participação dos colaboradores de uma organização num processo de mudança constitui um importante factor de redução de resistência à mudança e de aceitação desta. Este facto não implica que a participação se traduza em mudanças de melhor qualidade dado que conduz a soluções de compromisso e de convergência de diversos interesses, mas sim que o processo de mudança será socialmente validado.

Uma das peças chave num processo de mudança é o líder. Drucker, citado por Carapeto, et al. (2005), afirma que os líderes vencedores são os líderes da mudança que não a gerem: antecipam-na. Encaram a mudança como uma oportunidade, encontram as mudanças certas e tornam-nas eficazes.

A gestão da mudança é uma particularidade e uma necessidade contínua das organizações, considerando-se que a gestão das organizações, públicas ou privadas, é marcada por (Carapeto, et al., 2005):

- a) Protagonismo do cliente;
- b) Participação das pessoas que nela trabalham;
- c) Gestão da mudança;
- d) Melhoria contínua dos processos.

É importante referir que a organização militar se deve balancear entre o conservadorismo e a necessidade de mudança. O Comandante deve ser simultaneamente um líder e um gestor de forma a poder acompanhar o processo de mudança que pretender iniciar.

Smirch e Morgan, citados por (Miguel Pina e Cunha, 2004), caracterizam cada uma dessas funções:

Quadro 4.7 – Liderança e Gestão num processo de mudança

Liderança	Gestão
Induzir visão Emocionalidade Proactividade Inspiração Criatividade Originalidade	Racionalidade Cálculo Contenção Eficiência Procedimentos Imitação Conservação Rotina

Fonte: Cunha et al. (2004)

Quando alguns autores e fontes militares referem que o subordinado pode receber autoridade, mas não lhe é atribuída responsabilidade, esta situação implicará a perda de iniciativa, a desresponsabilização e a desmotivação.

Por outro lado, julga-se que a já aludida “responsabilidade que nunca é delegada” não corresponde aos factores decorrentes dos processos de avaliação a que são sujeitos os militares. Atente-se no seguinte quadro resumo de alguns itens de avaliação:

Quadro 4.8 – Factores de avaliação dos militares

Factores de avaliação	Descrição correspondente ao nível mais elevado
<b>Relações Humanas e Cooperação</b>	Promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos e para a valorização das pessoas no trabalho. Promove e dá cooperação valiosa, com dinamismo, disponibilidade e alto espírito de equipa, sendo um excelente elemento em trabalho de grupo.
<b>Iniciativa</b>	Muito criativo, age com espontânea facilidade, vivacidade e eficácia em qualquer tarefa da sua função mesmo em situações mais complexas e difíceis.
<b>Capacidade de decisão<sup>88</sup></b>	Toma decisões sempre oportunas, precisas e de excelente qualidade, mesmo em situações complexas. Revela muito bom senso e ponderação e utiliza muito bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades.

Fonte: RAMME – Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro

Relativamente às relações humanas e cooperação a classificação mais elevada é atribuída a quem cooperar exemplarmente com alto espírito de equipa e seja um excelente elemento em trabalho de grupo (equipa).

Quanto à iniciativa demonstrada através da criatividade, só é conseguida quando o militar tem a liberdade suficiente para poder criar, agir e inovar.

Por último, relativamente ao factor “capacidade de decisão” a nota máxima é dada ao militar que toma decisões oportunas e com qualidade. Utiliza a iniciativa concedida e assume as suas responsabilidades.

Em conclusão, julga-se que a **delegação de autoridade** num militar com a consequente **atribuição de responsabilidade**, não só é possível, como se julga imprescindível para o normal funcionamento de uma UEO, em tempo de paz.

<sup>88</sup> Este factor de avaliação não é aplicado às praças (soldados e cabos).



“Se nós pudéssemos primeiro saber  
onde estamos e para onde estamos indo,  
podíamos então melhor julgar  
o que fazer e como fazer.”

*Abraham Lincoln*

## **5. EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

### **5.1. Desenvolvimento Sustentável**

Tal como já abordado no capítulo 2., o Relatório Brundtland - elaborado pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento - é o documento intitulado “Nosso Futuro Comum”, e foi publicado em 1987. Nele, o Desenvolvimento Sustentável é entendido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”.

O Desenvolvimento Sustentável é um conceito abrangente que inclui a protecção do ambiente, implica a preocupação com a saúde das gerações futuras e com a preservação do ambiente a longo prazo. Admite haver um maior desenvolvimento se este se situar dentro dos limites da capacidade de carga dos sistemas naturais e artificiais.

A interpretação mais prática e local de desenvolvimento sustentável do Conselho Internacional para as Iniciativas Ambientais Locais (ICLEI, 1994) será útil, quando se procura dar aplicação a esse conceito nas zonas urbanas da Europa: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que presta serviços ambientais, sociais e económicos de base a todos os moradores de uma comunidade sem ameaçar a viabilidade dos sistemas naturais, urbanos e sociais de que depende a prestação desses serviços” (Comissão Europeia, s. d.).

Como se viu, o Desenvolvimento Sustentável tem em consideração não só o presente mas também a qualidade de vida das gerações futuras. Pretende proteger recursos vitais, promovendo factores de coesão social, garantindo um crescimento económico com integração das questões ambientais e humanas.

Esta visão holística do desenvolvimento, com equilíbrio entre a **economia**, a **sociedade** e o **ambiente**, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, é baseado na solidariedade entre gerações e na co-responsabilização e ajuda mútua entre os povos. As pequenas ou grandes acções realizadas no dia-a-dia, na escola, na comunidade local, na organização, na empresa, na Unidade Militar, na instituição ou na governação, podem contribuir para conciliar o conjunto de elementos que garantem uma melhor sustentabilidade.

Apesar das questões ambientais e sociais colocarem diferentes desafios, ambas estão relacionadas com a reputação das organizações. As várias abordagens<sup>89</sup> apresentadas por Esty et al. devem ter como prioridade a execução, incluindo questões ambientais e sociais nas operações de gestão. Porém cada empresa [organização] tem de encontrar uma linguagem e estruturas organizacionais que funcionem dentro da sua própria cultura (Esty & Winston, 2008).

O Princípio 4 da Declaração do Rio Sobre Ambiente e Desenvolvimento refere que para se alcançar um desenvolvimento sustentável, a protecção do ambiente deve constituir uma parte integrante do processo de desenvolvimento e não pode ser considerada independente dele (INAmb, 1992).

Tendo por base o conceito anteriormente apresentado, poderá afirmar-se que “o desenvolvimento sustentável na organização militar é ***o desenvolvimento que garante o cumprimento das missões atribuídas, garantindo que as gerações futuras terão capacidade de obter os recursos necessários ao cumprimento das suas missões***”. Nesta visão ressalta a necessidade de integrar o desenvolvimento com as questões de protecção do ambiente, com as questões económicas /recursos) e com as pessoas (militares e civis) e ainda com o cumprimento da missão.

Também com esta visão, Dame (1993) refere que Estratégia Ambiental do Exército [dos Estados Unidos da América] no século XXI é a de levar a nação a

---

<sup>89</sup> Ambiente, Sociedade, Economia; Defesa do Ambiente, Responsabilidade Social e Cidadania; Segurança, Saúde e Ambiente.

proteger o [...] ambiente e a conservar os recursos naturais para as actuais e gerações futuras, como parte integrante da [...] missão.

A Política Ambiental do Exército Português<sup>90</sup> refere que “sem comprometer o cumprimento da missão, e harmonizando os requisitos de formação, treino e actividade operacional com as medidas inerentes à defesa do ambiente, o Exército deverá implementar boas práticas, cumprindo, na medida do possível, as políticas e a legislação ambiental em vigor, e adoptar um modelo de estrutura orgânica de responsabilidade e competências consentâneo com a sua estrutura organizacional e os recursos disponíveis” (EME, 2007).

O documento que sustenta o Sistema de Gestão Ambiental do Exército (EME, 2007), refere que as políticas e a legislação ambiental em vigor serão cumpridas na medida do possível (grifo do autor), aceitando-se desta forma a não obrigatoriedade de cumprimento da legislação e das políticas ambientais em vigor. Esta questão apenas poderia ser eventualmente considerada em situação de guerra ou de conflito armado. Mas, mesmo nestas situações, a OTAN, a União Europeia (EU) e a Organização das Nações Unidas (ONU) estabelecem orientações para que o ambiente seja protegido em todos os cenários. Em tempo de paz não existe qualquer necessidade desta excepção. O Exército tem possibilidades e capacidades para promover o Desenvolvimento Sustentável, integrando todas as suas componentes e cumprindo toda a legislação ambiental que já salvaguarda algumas excepções.

No Anexo C ao presente trabalho apresentam-se as principais excepções previstas na legislação ambiental relativas à Defesa Nacional e às Forças Armadas.

A Instituição Militar (no âmbito do presente trabalho o Exército Português), constitui-se como uma organização onde existem vários domínios de intervenção ambiental. Segundo Pato (Cardoso, et al., 2005), os cinco domínios de intervenção são:

- a) Família;

---

<sup>90</sup> Disponível no Anexo B

- b) Escola e Formação;
- c) Mercado;
- d) Universidades e Centros de Investigação;
- e) Organizações.

O Exército consegue abranger todos os domínios como se pode observar pelo quadro seguinte:

Quadro 5.1 – Domínios de Intervenção no Exército Português

Domínio de Intervenção	Descrição	No Exército
Família	Instituição de referência do ponto de vista de socialização e das vivências de um espaço comunitário próprio (bairro, localidade, região).	Os militares também são pessoas integradas em famílias e fora do contexto de trabalho mantêm os seus relacionamentos com grupos de familiares e/ou amigos.
Escola e Formação	A escola é um espaço de intervenção social privilegiado. Pode constituir-se como um espaço de comunicação criando laços e formas de relação nas comunidades locais e regionais podendo tornar-se num parceiro privilegiado das políticas públicas do ambiente.	O Exército é por tradição uma escola de formação e constitui-se como pólo dinamizador de ideias e fonte de conhecimento nos vários estabelecimentos de formação e instrução.
Mercado	Espaço de troca estruturante no que diz respeito à introdução de novos valores e práticas ambientais.	Enquanto elemento do Estado pode influenciar o Mercado através, por exemplo do cumprimento da legislação relativa às Compras Públicas Ecológicas <sup>91</sup> .
Universidades e Centros de Investigação	As Universidades e as instituições de investigação podem desempenhar um papel de suporte essencial na procura de soluções e na constituição de uma base alargada de informação e de conhecimento que permita construir soluções inovadoras.	O Exército pode uma vez mais neste âmbito intervir através da sua rede de estabelecimentos militares de ensino superior <sup>92</sup> onde são ministrados vários cursos de formação.
Organizações	Podem ser desenvolvidos novos modelos de integração que promovam a sua ligação em rede, aproveitando as potencialidades das novas tecnologias de informação, e que dinamizem e aproveitem o seu potencial de intervenção e de comunicação.	O Exército, como outras organizações, pode facilmente adaptar-se contribuindo para a dinamização da intervenção e da comunicação na sua área de influência.

Fonte: Adaptado de Pato (Cardoso, et al., 2005)

O Exército é uma instituição que efectua o recrutamento, a selecção e a formação contínua do seu pessoal. Todas as fases do processo de formação

<sup>91</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2007, de 25 de Janeiro.

<sup>92</sup> Academia Militar e outros na dependência do MDN e EMGFA, respectivamente IDN e IESM.



são tratadas no seio da organização como forma de dar resposta às necessidades da mesma. A maioria dos cursos de formação e promoção do seu pessoal é ministrado nos estabelecimentos de ensino militares. Em casos específicos os militares frequentam acções de formação externa em complemento da sua formação técnica.

## **5.2. Formação**

O capítulo 36 da Agenda 21 aborda a promoção do ensino, da formação e da consciencialização. Estas áreas estão relacionadas com praticamente todos os temas da Agenda 21, designadamente com os relacionados com a satisfação das necessidades básicas das populações, fortalecimento institucional e técnico, informações, ciência e papel dos principais grupos. Este capítulo apresenta propostas gerais, enquanto que as sugestões relacionadas com as questões sectoriais surgem nos outros capítulos.

As áreas de programas descritas no capítulo 36 da Agenda 21 são:

- a) Reorientação da educação para o desenvolvimento sustentável;
- b) Aumentar a consciencialização pública;
- c) Promover a formação.

De realçar que o relatório final n.º 272 do estudo piloto da NATO-CCMS, sobre as “Formas de Educação Ambiental nas Forças Armadas e o seu Impacto na Criação de Atitudes pró-Ambientais”, teve como ideia base o próprio capítulo 36 da Agenda 21 (Promoção do ensino, da formação e da consciencialização) (OTAN, 2004).

Também a Norma ISO 14001 (que constitui o referencial de implementação de SGA no sector militar (OTAN, 1996) indica que qualquer pessoa que execute tarefas para a organização ou em seu nome, que tenha potencial para causar impacte ambiental significativo deve ter as necessárias competências baseadas numa adequada escolaridade, formação ou experiência (IPQ, 2006).

### 5.2.1. Definições

No âmbito deste capítulo, torna-se útil apresentar algumas definições:

- a) **Competência:** Proficiência no desempenho de uma tarefa ou actividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas, pressupondo a capacidade dos sujeitos em mobilizar, combinar adequadamente e transferir para situações novas as suas capacidades (saber, saber-fazer e saber-estar) (EME, 2004).
- b) **Sensibilização ambiental:** Designa-se assim o estágio de uma população que, após ser alvo (mas não actuante) de uma acção de publicidade/campanha ambiental, toma contacto com o problema mas não altera os seus comportamentos/attitudes.
- c) **Consciencialização ambiental:** Estádio que ocorrerá após a sensibilização ambiental e diferencia-se desta quando se observa no sujeito uma coincidência entre a representação do problema e a prática face ao problema.
- d) **Formação:** Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, attitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão (EME, 2004).
- e) **Formação ambiental:** É o conhecimento transmitido/adquirido por todos aqueles que têm que *ensinar ambiente*, ou seja, é uma consciencialização organizada dos problemas ambientais. Destina-se aos militares que desempenham funções relacionadas com o ambiente na estrutura do Exército, a professores de todos os níveis de ensino (do pré-primário ao Universitário), técnicos de ambiente e a todos aqueles que, mesmo temporariamente, tenham que participar de algum modo em alguma acção de formação. Os conhecimentos devem ser transmitidos através de acções de formação, cursos, ou outras iniciativas; as matérias a serem ministradas devem ser adequadas às funções que os formandos irão desempenhar no seu local de trabalho. Para o êxito

destas acções é fundamental que os intervenientes estejam sensibilizados [e consciencializados] para as questões ambientais (Sequeira, 2004).

- f) **Educação ambiental:** É um processo que visa formar uma população mundial consciente e preocupada com o Ambiente e com os seus problemas, uma população que tenha os conhecimentos, as competências, o estado de espírito, as motivações e o sentido de compromisso, que lhes permitam trabalhar individual e colectivamente na resolução das dificuldades actuais e impedir que elas se apresentem de novo (Carapeto, 1998).
- g) **Educação para o Desenvolvimento Sustentável:** é um processo de educação, que procura integrar de forma transdisciplinar o bem-estar humano, as questões económicas e a preservação do ambiente e dos recursos naturais do planeta, destinado a pessoas de todas as idades levando-as a tomar atitudes participativas.
- h) **Instrução:** Processo, que pode ser aplicado quer à formação quer à educação, através do qual aos formandos (alunos) são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões e normas de procedimento (Comando da Instrução, 2004).
- i) **Qualificação [Ambiental]:** Capacidade obtida através de um determinado curso de formação profissional ou através de experiência profissional [na área do ambiente], para desempenhar um determinado cargo (Comando da Instrução, 2004).
- j) **Treino [Ambiental]:** É toda a formação ministrada na Unidade/Estabelecimento/Órgão de colocação cuja finalidade é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais [na área da protecção ambiental], sendo uma responsabilidade dos Comandantes, Directores ou Chefes (Comando da Instrução, 2004).

### **5.3. Formação Ambiental no Exército Português**

Dando resposta a solicitações e compromissos internacionais e da OTAN o MDN passou a centralizar e a coordenar as questões ambientais. De facto, uma das competências da Divisão de Estudos Ambientais (DEA) do MDN é “promover a difusão da informação e a realização de programas de formação no domínio do ambiente” (DGIE, 1995). Foi prática corrente, entre 1995 e 2002, tentar “uniformizar” os planos de formação ambiental em todos os cursos dos militares das Forças Armadas. Tal intenção e esforços revelaram-se inúteis pois cada Ramo tem as suas especificidades, cultura própria e também maneiras diferentes de interpretar este “problema” e, o que é diferente, não pode ser tratado de forma igual. Desde 1995, que tem sido ministrada formação ambiental, podendo afirmar-se que a “uniformização” dos programas não terá necessariamente que ser um objectivo prioritário nas FFAA. O caminho mais acertado será redefinir uma Política de Ambiente para a Defesa Nacional, promover que cada Ramo dinamize e implemente a sua Política Ambiental e permitir que tenham a autonomia necessária para executarem os seus próprios planos e programas. Caberá aos Órgãos de Inspecção, a responsabilidade de auditar e inspeccionar as actividades dos Órgãos de Execução dos Ramos. Relativamente à Educação Ambiental, os Ramos das FFAA, em coordenação com a Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE) do MDN, deverão definir, justificada e detalhadamente, quais as competências que os seus militares (soldados, sargentos, oficiais e oficiais gerais) deverão possuir para que no desempenho das suas funções possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável.

Além dos Ramos das Forças, o Instituto Superior de Ensino Militar (IESM) que se encontra em fase de transição para a dependência do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) ministra os Cursos de Promoção a Oficial Superior, o Curso de Estado-Maior e o Curso de Promoção a Oficial General dos três ramos das Forças Armadas, preparando os oficiais dos Quadros Permanentes para o exercício de funções progressivamente mais complexas e de maior grau de responsabilidade, tendo em vista o aumento da eficiência, eficácia e prontidão das FFAA, onde também será desejável que se integre matérias que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

O Exército tem sido o Ramo mais afectado pelas sucessivas alterações à Lei do Serviço Militar<sup>93</sup>. É nesta instituição que a Gestão é mais difícil. Planear, Organizar, Dirigir e Controlar são tarefas dificultadas pelo grande efectivo de pessoal agravado pela grande dispersão geográfica da sua organização territorial, sendo designadamente 17.824 militares que prestam serviço em cerca de 130 UUEEOO, utilizando 473 unidades imobiliárias<sup>94</sup> em Portugal continental e nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira (MDN, Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2008, 2009). A componente humana do Exército está em permanente mutação. Os valores estão a alterar-se, as prioridades são diferentes e as motivações são outras. Por estas razões, a forma de liderar, comandar ou gerir terá que ser modificada (adaptada) e será necessariamente diferente no século XXI. As conclusões e propostas apresentadas no final deste trabalho são pensadas no Exército. Porém, se o modelo proposto funcionar com o “difícil e complexo” (Exército) naturalmente que se adaptará também ao mais fácil e assim poderá ser transposto, adaptado ou testado também na Marinha e na Força Aérea. O êxito da Política Ambiental do Exército dependerá do esforço, dedicação e empenho de todos os militares, mas também do envolvimento, obrigatório, da gestão de topo<sup>95</sup>. Para isso ser, minimamente, compreendido, a Educação para o Desenvolvimento Sustentável terá que, a todos os níveis da organização, cumprir eficazmente o seu papel e ter como destinatários todos os militares.

De uma forma geral, as organizações militares são eficientes na garantia de que o pessoal com funções militares, através de programas, recebe adequada e consistente formação. A forma adequada de proceder à formação ambiental do pessoal é integrar de uma forma natural nas estruturas existentes destes cursos a componente ambiental (Melo, et al., 2000).

Melo et al. (2000) acrescenta que a estratégia de formação [ambiental] deve ser estabelecida de modo a:

---

<sup>93</sup> Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro, Regulamentada pelo Dec-Lei n.º 289/2000, de 14 de Novembro.

<sup>94</sup> Todo o imóvel ou agrupamento imobiliário que seja fisicamente autónomo e independente e que apresente, em si mesmo, continuidade, qualquer que seja o número de freguesias em que se situe e o número de entidades afectárias ou utentes. No caso do Exército estão repartidas por utilização operacional, logístico-administrativa, formação e instrução, cultural, ciência e tecnologia, saúde, justiça, apoio social, mistos e outros.

<sup>95</sup> Oficiais Superiores e Oficiais Gerais.

- a) Identificar os conhecimentos ambientais existentes;
- b) Detectar necessidades de formação;
- c) Detectar lacunas nos programas de formação;
- d) Identificar funções, responsabilidades, prioridades e um horizonte temporal para colmatar estas lacunas.

O Exército é um grande centro de formação, onde cada UEO, pode afirmar-se, se constitui como uma escola porque em todas se ministra instrução, formação e/ou ensino. O Comando da Instrução e Doutrina do Exército poderá contribuir para a estratégia de formação acima descrita.

É necessário que a formação para o desenvolvimento sustentável se implemente com a maior brevidade possível. Não se deverá continuar a elaborar, actualizar ou a rever planos e a difundir directivas. Torna-se urgente e necessário passar à acção com pequenos gestos e algumas mudanças de atitudes e de comportamentos.

### **5.3.1. Marcos da protecção ambiental no Exército**

As preocupações com o ambiente terão surgido com o aparecimento do Exército. De forma evidente, só recentemente a Defesa Nacional e as Forças Armadas desenvolveram esforços e planos para que as questões relacionadas com a protecção do ambiente fossem dinamizadas.

Apresentam-se de forma cronológica os principais marcos relacionados com a protecção ambiental no Exército:

**a) 1989 - Directiva n.º 1/89, de 4 de Janeiro de 1989, “Política de Ambiente no âmbito das Forças Armadas em Tempo de Paz”**

Com a finalidade de consciencializar e sensibilizar todos os elementos das Forças Armadas, foi publicada esta (pioneira) Directiva-conjunta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e dos Chefes de Estado-Maior da Armada, Exército e Força Aérea onde é recomendado

que em todos os cursos de formação e a todos os níveis, sejam ministrados ensinamentos sobre ecologia e protecção do ambiente.

**b) 1993 - Despacho n.º 23/MDN/93, de 23 Fevereiro, “Núcleo de Estudos de Assuntos Ambientais (NEAA)”**

Este Despacho criou o NEAA e uma das suas competências foi a de “orientar a promoção de programas de formação específica no campo do Ambiente”.

**c) 1995 - Despacho N.º 30/MDN/95, de 16 de Março**

Através deste despacho foi determinado que as competências e informação, atribuídas ao NEAA, passariam a ser asseguradas pela DGIE<sup>96</sup>.

**d) 1994 - Anexo G “Plano de Formação para a Protecção do Ambiente”**

Este Plano foi publicado com base no Regulamento Geral da Instrução do Exército (RGIE) de 1993. Ao nível da instrução/formação/ensino, pode afirmar-se que estava (está) muito bem elaborado e apresenta um “conceito de acção a desenvolver” onde se enquadravam todas as vertentes da protecção ambiental com vista a “obter, estudar, definir e aplicar no ensino e instrução conceitos e acções que garantam uma participação efectiva dos quadros e tropas do Exército na ajuda à protecção ambiental” (EME, 1994). Relativamente à Academia Militar (AM), à Escola de Sargentos do Exército (ESE) e ao Instituto Superior Militar (ISM)<sup>97</sup> eram apontadas as metodologias a seguir relativamente às matérias e à calendarização (início em 1994/95).

Às Escolas Práticas<sup>98</sup> era determinado que deveriam ministrar instrução nos Tirocínios Para Oficial (TPO) e nos Cursos de Promoção a Capitão (CPC) “de acordo com o nível de responsabilidades [competências] futuras dos instruendos”.

---

<sup>96</sup> A Lei Orgânica do MDN aprovada pelo DL n.º 47/93, de 26 de Fevereiro, criou a DGIE cuja estatuição da organização e competências foram publicadas no Decreto Regulamentar n.º 11/95, de 23 de Maio.

<sup>97</sup> Actualmente extinto. A partir de 1996 foi criada a Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE), encontrando-se actualmente também extinta.

<sup>98</sup> Das Armas e dos Serviços do Exército.

No Instituto de Altos Estudos Militares<sup>99</sup> (IAEM), onde são ministrados o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), o Curso de Estado-Maior (CEM) e o Curso Superior de Comando e Direcção<sup>100</sup> (CSCD), as matérias de ambiente deveriam ser ministradas com base em palestras e/ou trabalhos de grupo.

Nos Centros de Instrução deveriam ser ministrados um mínimo de três tempos na Preparação Militar Geral e outros três tempos durante a Preparação Complementar. Todas as UUEEOO deveriam incluir instrução contínua a todos os quadros.

Este Plano determinava igualmente quais os Órgãos a estruturar, bem como as respectivas missões: Núcleo de Coordenação da Protecção Ambiental do Exército (NCPAE), Núcleo de Coordenação da Protecção Ambiental da Região Militar (NCPA) / Zona Militar/Brigada e Núcleo de Protecção Ambiental (NPA) da UEO.

**e) 1995 – Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/95, de 21 de Abril, “Plano Nacional de Política de Ambiente” (PNPA)**

O PNPA refere que “a educação ambiental é considerada uma prioridade da política de ambiente”, sendo a primeira linha de orientação estratégica deste Plano e acrescenta ainda que “será sempre necessário articular e harmonizar os requisitos de formação e treino militar com as medidas inerentes à defesa do ambiente” (MARN, 1995).

No contexto deste trabalho é ainda definida no PNPA uma área de actuação: “Sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional com vista à preservação ambiental” e são descritas sete medidas sobre esta área<sup>101</sup> (MARN, 1995).

---

<sup>99</sup> Actualmente com a designação de Instituto de Ensino Superior Militar (IESM).

<sup>100</sup> Actualmente designado por Curso de Promoção a Oficial General (CPOG).

<sup>101</sup> Consultar o Anexo D (Área de actuação 2).



Um Plano Nacional [de Política de Ambiente] deveria ser entendido como o resultado de um amplo concurso dos diversos protagonistas da política do ambiente: a administração central e local, comunidade científica, organizações não governamentais da área do ambiente, associações empresariais. Contudo, por uma discutível opção política, é notório que o documento em análise não foi consubstanciado nesta premissa, mostrando-se por isso mesmo incompleto e sem vinculação moral para condutor de uma política do ambiente, tendo-se rapidamente esvaziado (Antunes, 1997). Apesar das críticas generalizadas e dos anos decorridos, considera-se que o Capítulo 4.9.10 dedicado à Defesa Nacional (em Anexo D), ainda está bastante actual e constitui uma referência de trabalho e uma orientação para as actividades de carácter ambiental em prol do desenvolvimento sustentável a promover pela Defesa Nacional e pelas Forças Armadas.

**f) 1995 – Decreto Regulamentar n.º 11/95, de 23 de Maio, “Direcção-Geral de Infra-Estruturas/Ministério da Defesa Nacional”**

Com a reformulação da estrutura do MDN foi criada, em 1995, a DEA na dependência da Direcção-Geral de Infra-Estruturas<sup>102</sup>. Aquela Divisão tem, entre outras, competência para “promover a difusão de informação e a realização de programas de formação no domínio do Ambiente”, para serem ministrados pelos Ramos das Forças Armadas. (INCM, 1995)

**g) 1998 - Despacho n.º 109/98 do CEME, de 17 de Abril, “Coordenação dos Assuntos Ambientais”**

Através deste Despacho do General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) foi determinado ao NCPAE para adaptar as suas funções em conformidade com o PNPA. Considerando que as principais actividades “passíveis de serem consideradas como do âmbito do Ambiente” são da Instrução e a “maior parte se insere no âmbito de actuação específico do Comando de Logística (CmdLog)” foi determinado que: o CmdLog seja a

---

<sup>102</sup> De acordo com a nova organização do MDN, a Portaria n.º 1275/2009 de 19 de Outubro, que estabelece as competências das respectivas unidades orgânicas da DGAIED, é omissa quanto às questões da formação ambiental na Defesa Nacional, supondo-se que esta questão está implícita nas “actividades de carácter ambiental” e nos “sistemas de gestão ambiental”.

entidade responsável pela gestão das tarefas da área do Ambiente e que represente o Exército na Estrutura Coordenadora dos Assuntos Ambientais da DGIE/MDN; que o Comando de Instrução apoie o CmdLog na área ambiental nos assuntos relacionados com Instrução e Formação; e que a Divisão de Logística do EME seja a entidade responsável, a nível do EME, pelos assuntos ambientais (EME, 1998).

**h) 2001 – Despacho n.º 77/MDN/2001, de 18 de Abril, “A Protecção Ambiental nas Forças Armadas”**

É o primeiro documento a ser emanado do MDN. Veio definir a Política Ambiental das Forças Armadas e estabelecer o modelo da estrutura orgânica de responsabilidades e competências, no âmbito da protecção ambiental nos Ramos das Forças Armadas. Este documento enquadrante, refere as seguintes ideias base para execução através da estrutura orgânica: “formação da consciência ambiental dos cidadãos”; “missão cumprida de acordo com a legislação ambiental em vigor”; “promover a consciência ambiental do pessoal militar e civil”; “formação e treino ambiental nas FA”; “adequados requisitos de educação, formação e treino ambiental”; e por último “implementação de um Sistema de Gestão Ambiental nas UUEEOO, com a finalidade de integrar os aspectos ambientais na gestão corrente das Forças Armadas” (MDN, 2001).

**i) 2002 – Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de Dezembro de 2002, “Conceito Estratégico de Defesa Nacional”**

Neste documento é reafirmada a capacidade para o desempenho das missões das Forças Armadas que, em a colaboração com as autoridades competentes, contribuem para a protecção ambiental, defesa do património natural e prevenção dos incêndios;

**j) 2003 - Directiva n.º 52/CEME, de 15 de Maio, “Actualização do Sistema de Protecção Ambiental do Exército”**

Esta Directiva veio revogar o Despacho n.º 109/98 (nada refere sobre o Plano de Formação para a Protecção do Ambiente – Anexo G ao Plano

Charlie 2) e dar cumprimento ao estipulado na Directiva n.º 77/MDN/2001<sup>103</sup>. Define as responsabilidades da Estrutura Orgânica de Protecção Ambiental, a cinco níveis da organização e respectivas funções, no âmbito da protecção do Ambiente: Inspecção-Geral do Exército; Estado-Maior do Exército (através das Divisões de Pessoal, Operações e Logística), Órgãos Centrais de Administração e Direcção (através dos Comandos de Pessoal, Instrução e Logística), Comandos Territoriais ou de Natureza Territorial e Comando Operacional das Forças Terrestres e por último os Órgãos de Execução). Neste documento salientam-se algumas orientações: necessidade de “pessoal qualificado na área de ambiente”; “requisitos e necessidades de formação na área da protecção ambiental”; “definição de responsabilidades e competências”; “doutrina de protecção ambiental e consequentes directivas e planos”; “sensibilização e consciencialização ambiental em todos os Estágios/Cursos”; “formação dos Quadros do Exército através de programas de instrução adequados”; “programas e manuais de instrução para formação e sensibilização”; “avaliar riscos ambientais”.

**k) 2005 – RGSUE – Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército (14-09-2005)**

Atribui ao Comandante de Regimento deveres gerais, entre outros, designadamente assegurar que todas as normas de protecção ambiental sejam cumpridas, de acordo com o normativo legal e institucional em vigor.

**l) 2007 - Directiva n.º 90/CEME/07, de 27 de Março, “Directiva para o Exército 2007-2009”**

Reitera a necessidade de “aperfeiçoar as medidas e procedimentos no âmbito da Prevenção de Acidentes, da Segurança e Higiene no Trabalho e da Protecção Ambiental.

---

<sup>103</sup> “A Protecção Ambiental nas Forças Armadas”

**m) 2007 - Directiva n.º 202/CEME, de 14 de Agosto**

Este documento define a Política Ambiental do Exército, afirmando o comprometimento de “estabelecer objectivos e metas que visem a implementação da política ambiental”, “desenvolver e implementar SGA nas UEO” e “promover a certificação ambiental das UUEEOO”. Estabelece igualmente a Estrutura Orgânica para a Protecção Ambiental do Exército. Desta forma competirá ao Comando da Logística “regulamentar e programar as acções decorrentes da implementação da Política Ambiental do Exército e difundir os correspondentes regulamentos e programas” e “exercer a autoridade técnica sobre os assuntos de natureza ambiental”.

**n) 2008 – Directiva n.º13/QMG/2008, “Implementação da Política Ambiental do Exército nas UUEEOO”**

Esta directiva serve para orientar a melhoria do desempenho ambiental e a implementação de SGA, bem como uniformizar as acções a realizar pelas UUEEOO, de acordo com um regulamento a ser elaborado pela Direcção de Infra-Estruturas (DIE) do Exército.

**o) 2008 – RISGAE, “Regulamento para Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental numa UEO”**

Este documento, elaborado pela DIE do Exército (que depende do Comando da Logística), destina-se a regulamentar as actividades de implementação da Política Ambiental do Exército, definida pela Directiva 202/CEME/2007, nas suas UUEEOO, orientando-as nas acções que, integradas num processo de desenvolvimento e implementação de SGA próprios, permitam a melhoria do seu desempenho ambiental.

Neste regulamento é preconizado que a certificação ambiental das UUEEOO, apesar de ser um desígnio desejável e importante, tal como refere a Directiva 202/CEME/2007, não se afigura sustentável, entre outras razões pelos custos que comporta. Pelo contrário, a implementação de SGA nas UUEEOO, apesar de ter custos, poderá traduzir-se numa mais-valia com repercussões tangíveis (redução de

consumos, ganhos de eficiência, melhoria geral da qualidade do ambiente, etc.) e não tangíveis (aumento da consciência ambiental e cívica, melhoria da imagem do Exército, etc.).

### **5.3.2. A educação ambiental no Exército Português**

Em 1994, decorrente da legislação ambiental que se preparava (versão preliminar do PNPA) o NEAA apresentou um projecto de Programa para um Curso de Ambiente<sup>104</sup>, com uma duração prevista de 60 horas e que foi posteriormente adoptado pelos primeiros Cursos de Formação de Formadores de Ambiente ministrados nos três Ramos das Forças Armadas.

Em Janeiro de 1995, realizou-se o 1º Curso de Protecção Ambiental, sob coordenação da DGIE, na Escola do Serviço de Saúde Militar integrando formandos dos três ramos das FFAA. A realização de acções de formação passou para os ramos e, no caso do Exército, esta responsabilidade foi posteriormente atribuída à Escola Prática de Engenharia, situação que se mantém até à actualidade.

Em 1999 é aprovado um programa de formação (com uma carga horária de 20 horas) para ser ministrado ao nível dos Estabelecimentos Militares de Ensino Superior, ou seja a Academia Militar (AM) no caso do Exército. Considerou-se necessário que a DGIE/MDN ministrasse, em Março de 2000, um “Curso de Formação de Formadores”, aos Oficiais que iriam ensinar estas matérias na AM. Previa-se a entrada em vigor deste programa na AM no ano lectivo 1999/2000, mas tal não se verificou. O Instituto de Altos Estudos Militares<sup>105</sup> (IAEM) não se enquadrava na designação “típica da formação de quadros” e o programa acima referido deveria servir de “referência para se encontrar o tipo de ensino compatível com o estatuto dos Altos Estudos”, por exemplo conferências, seminários e jornadas.

---

<sup>104</sup> O programa deste curso abordava os seguintes temas: Introdução aos Problemas Ambientais, Poluição da Água, Gestão de Resíduos Sólidos, Poluição Atmosférica, Poluição Sonora, Planeamento de Recursos Naturais, Legislação e Política Ambiental, Estudos de Impacto Ambiental, O Militar e o Ambiente.

<sup>105</sup> Actualmente designado por Instituto de Estudos Superiores Militares.

Contudo, o programa e tempos escolares anteriormente definidos, não foi integrado em alguns dos cursos ministrados no Exército ao contrário do que estava estipulado desde 1994. Assim sendo, a DEA/MDN coordenou a revisão, actualização e uniformização dos Programas de Formação Ambiental nas Forças Armadas definindo um Plano de Formação Ambiental (ainda em vigor) que tem por base as seguintes Áreas Temáticas (Módulos):

- 1 – Introdução ao tema Ambiente;
- 2 – Agressões ao Ambiente;
- 3 – Protecção Ambiental;
- 4 – Actividades das Forças Armadas e Ambiente;
- 5 – Legislação Ambiental;
- 6 – Referencial normativo;
- 7 – O Exército e o Ambiente.

No Anexo E podem observar-se detalhadamente os módulos de formação a integrar nos vários programas dos cursos ministrados nas Forças Armadas.

### **5.3.3. O treino ambiental sugerido pela OTAN**

O treino ambiental deve ser incorporado, de forma rotineira, nos programas de formação já existentes, permitindo assim garantir a transversalidade do ambiente, sem exigir uma maior carga horária destinada especificamente à instrução e ao treino ambiental. Poderá incluir as seguintes possibilidades (OTAN, 2008):

#### **a) Formação individual**

Os cursos de formação básica, os cursos para capitão e oficiais subalternos e os cursos de sargentos podem ser a oportunidade ideal para promover a consciencialização ambiental e divulgar procedimentos ambientais e documentação relacionada.

#### **b) Formação colectiva**

Fornece a oportunidade para iniciativas como sejam a apresentação de ordens permanentes para exercícios e áreas de treino, manuseamento de resíduos e prevenção da poluição;

**c) Actualização da formação**

A formação e o conhecimento ambiental necessitam de ser continuamente revistos e devem ser efectuadas acções de actualização de acordo com a legislação e as rotinas de trabalho.

#### **5.3.4. Objectivos da educação ambiental**

De acordo com o STANAG 7141, os objectivos da educação ambiental são (OTAN, 2008):

- a) Associar a consciencialização e protecção ambiental na rotina militar da instrução individual do pessoal das Forças Armadas;
- b) Desenvolver a consciencialização ambiental tão cedo quanto possível na carreira de todo o pessoal. Cada etapa da carreira deve receber instrução adequada ao aumento da responsabilidade;
- c) Aumentar a consciencialização das responsabilidades ambientais dos comandantes.

#### **5.3.5. Formação Ambiental no Exército**

Da pesquisa empírica efectuada à evolução da situação do “Ambiente” no Exército, verifica-se que, de um modo geral, muito se tem “trabalhado” mas pouco se tem avançado ao longo dos anos. Apesar de haver alguns cursos, onde é ministrada formação ambiental aos militares, na generalidade, estes, para além de ainda constituírem uma minoria, não adquiriram as necessárias competências, atingindo-se apenas o nível da sensibilização (pois falta-lhes a componente prática – treino), o que é manifestamente insuficiente.

Desde 1995 que se tem abordado a questão da necessidade e importância da formação ambiental – situação verificada pela análise das ideias e expressões constantes em vários documentos – sobre a necessidade de ministrar formação/treino e de dinamizar a sensibilização/consciencialização ambiental no Exército. Contudo, a formação ambiental é ministrada como se indica sumariamente:

a) **Nos Centros de Instrução/Escolas Práticas**, integrada no módulo de “Cidadania e Condição Militar”, é ministrada formação ambiental durante a instrução básica aos militares dos RV/RC<sup>106</sup> que frequentam os cursos de sargentos e de oficiais - 6 Tempos Escolares (TE). Aos cursos de praças são ministrados 4 TE.

b) **A Escola Prática de Engenharia** adaptou os módulos do Programa de Formação (Anexo E) aos vários cursos que ministra:

1) Curso de Formadores de Protecção Ambiental, com a duração de 70 TE (10 dias úteis) tem o objectivo de habilitar os instruendos com os conhecimentos necessários para:

- Integrar os núcleos de Protecção Ambiental das UUEEOO;
- Integrar as secções de EM das UUEEOO com responsabilidades na área de Protecção Ambiental;
- Desempenhar funções de Instrutor de Protecção Ambiental.

Este curso é frequentado pelos oficiais e sargentos das UUEEOO (que integram os respectivos NPA das UUEEOO). Também faz parte do currículo escolar dos Cursos de Formação de Sargentos (2ª Parte) e do Tirocínio para Oficial de Engenharia dos Quadros Permanentes do Exército.

2) Curso de Protecção Ambiental em Operações, com a duração de 35 TE (5 dias úteis), tendo-se realizado o primeiro em 2006, tem como objectivo habilitar os oficiais planeadores de operações e oficiais de ambiente a integrarem as considerações ambientais no planeamento operacional.

---

<sup>106</sup> Regimes de Voluntariado/Regime de Contrato.



- 3) Curso Ambiental para Comandantes/Directores/Chefes, com a duração de 7 TE (1 dia útil), tendo o primeiro sido realizado (na EPE) em 2004. Posteriormente, houve intenção (proposta da EPE) de integrar este curso num estágio para (futuros) Comandantes/Directores/Chefes a realizar anualmente no IESM. Até à data o módulo relativo ao ambiente ainda não foi integrado, não recebendo estes militares qualquer formação ambiental específica antes de comandarem uma UEO.

#### **c) Escola de Sargentos do Exército (ESE)**

- 1) Curso de Formação de Sargentos (CFS): com 13 TE, habilita os alunos com os conhecimentos gerais de Protecção Ambiental;
- 2) Curso de Promoção a Sargento-Ajudante (CPSA): com 14 TE, habilita os alunos com conhecimentos que permitam identificar e minimizar os efeitos da degradação ambiental;
- 3) Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSC): com a duração de 21 TE tem o objectivo final de identificar os efeitos da degradação ambiental.

#### **d) Academia Militar (AM)**

- 1) Licenciatura em Ciências Militares: Estão programados 7 TE sendo ministrados ao longo dos quatro anos de curso.
- 2) Curso de Gestão Ambiental: Realizado pela primeira vez no ano lectivo 2008/09, este Curso com 82 TE (10 dias úteis) correspondendo a 3 ECTS<sup>107</sup>. Destina-se a um grupo de cadetes da Academia Militar no âmbito de um protocolo de intercâmbio entre a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT/UNL) e a AM tendo como objectivo aprofundar os conhecimentos em políticas e gestão ambiental.

#### **e) Instituto de Ensino Superior Militar (IESM)**

Neste instituto são realizados os cursos para ascender à “gestão de topo do Exército”

- 1) Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS);

---

<sup>107</sup> Por ECTS entende-se *European Credit Transfer and Accumulation System*, ou seja, Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos.

- 2) Curso de Estado-Maior (CEM);
- 3) Curso de Promoção a Oficial General (CPOG);
- 4) Estágio para Comandantes, Directores e Chefes: realizou-se em 2004. Mediante proposta da EPE, este estágio deveria ter passado a incluir, a partir de 2005, os temas ambientais (transferidos do curso criado em 2004 na EPE). Contudo as matérias ambientais ainda não foram integradas de forma transversal como contributo para a sustentabilidade.

No âmbito dos cursos que aqui decorrem, são ministradas aos três primeiros algumas palestras e foram elaborados os trabalhos individuais, que se indicam no quadro da página seguinte:

Quadro 5.2 – Principais trabalhos de investigação de carácter ambiental realizados no IESM entre 1997 e 2008

Ano	Autor	Título	Curso
1997	Major José António da Costa Granjo Marques Alexandre	As Forças Armadas e o Ambiente	CEM
2003	Major Jorge Manuel Dias Sequeira	A Formação dos Oficiais do Exército para as Questões Ambientais - Impacto e Consequências no Treino de Forças Militares.	CEM
2006	Major António Pedro Velez Quaresma Rosa	A Interacção entre as Actividades Militares e o Ambiente	CEM
2008	Major Paulo Jorge Malva de Jesus Rêpas	Medidas e Procedimentos no Âmbito da Prevenção de Acidentes, da Segurança e Higiene no Trabalho e da Protecção Ambiental, a aplicar no Exército.	CEM
2008	Coronel Francisco Miguel da Rocha Grave Pereira	Política Ambiental para as Forças Armadas	CPOG

No âmbito da Formação Ambiental, toda a coordenação da mudança e da actualização é complexa, porque não depende apenas de um órgão. A ESE e as Escolas Práticas (das armas e serviços do Exército) dependem do Comando da Instrução e Doutrina, mas este não tem na sua dependência a AM nem o IESM. A AM depende directamente do EME. O IESM que depende do MDN, encontra-se presentemente em fase de transição para a dependência do CEMGFA<sup>108</sup>. É por isso difícil planear uma formação ambiental contínua e estruturada ao longo da carreira de um militar. Tal obrigará a um esforço de

<sup>108</sup> Decreto-lei n.º 154-A/2009, de 06Jul – Lei Orgânica do EMGFA.

coordenação no que diz respeito à definição de competências que permitam estruturar a formação ambiental contínua dos militares ao longo do seu serviço militar, dotando-os com os conhecimentos necessários ao desempenho das suas funções.

Quadro 5.3 – Resumo da Formação Ambiental ministrada no Exército Português

Curso	UEO	Órgão/Entidade que tutela
Destinados a Praças		
CFP	Centros de Formação e Escolas Práticas das Armas e Serviços	Comando da Instrução e Doutrina
Destinados a Sargentos		
CFS (RV/RC)	Centros de Formação e Escolas Práticas das Armas e Serviços	Comando da Instrução e Doutrina
CFS Eng <sup>a</sup> (QP)	Escolas Práticas de Engenharia	Comando da Instrução e Doutrina
CFS (2 <sup>a</sup> Parte)	Escola Prática de Engenharia	Comando da Instrução e Doutrina
CPSA	Escola de Sargentos do Exército	Comando da Instrução e Doutrina
CPSC	Escola de Sargentos do Exército	Comando da Instrução e Doutrina
CFPA	Escola Prática de Engenharia	Comando da Instrução e Doutrina
Destinados a Oficiais		
CFO (RV/RC)	Centros de Formação e Escolas Práticas das Armas e Serviços	Comando da Instrução e Doutrina
CFO Eng <sup>a</sup> (QP)	AM	CEME
TPO (5 <sup>o</sup> Ano da AM)	AM	CEME
	AM – Curso de Gestão Ambiental	AM (Protocolo com a FCT/UNL)
CFPA	EPE	Comando da Instrução e Doutrina
CPC	Escolas Práticas das Armas e Serviços	Comando da Instrução e Doutrina
CPOS	IESM	MDN (transição para o EMGFA)
Estágio para Comandantes, Directores e Chefes	IESM	Que inclui módulos das áreas de Pessoal, Logística, Informações, Instrução e Doutrina, Forças Terrestres, etc.
CEM	IESM	CEMGFA <sup>109</sup>
CPOG	IESM	CEMGFA

Ao nível do MDN é a DGIE<sup>110</sup>, através da Divisão de Estudos Ambientais, que tem por atribuição promover a actualização dos programas de formação ambiental. Contudo, quando se trata da formação ambiental a ministrar aos cursos superiores torna-se necessário coordenar com a DGPRM (Divisão de Ensino Militar). A DEA<sup>111</sup> apenas dinamiza e promove as questões ambientais junto dos Ramos das FFAA, sendo estes que posteriormente tratam da

<sup>109</sup> O IESM encontra-se actualmente na dependência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de Setembro).

<sup>110</sup> Actualmente DGAIED.

<sup>111</sup> Actualmente AFQAN.

actualização dos currículos dos cursos e do planeamento da formação ambiental.

Paralelamente à formação ambiental realizada no Exército, a DGIE organizou, em 2005, a de um curso de auditores internos ambientais, destinado aos militares dos três ramos das FFAA.

Em 2004 e mediante protocolo com o INETI<sup>112</sup> foi realizada a formação de militares como instaladores e projectistas de equipamentos de energia solar.

Sequeira (2004) afirma que deverá ser ministrada formação ambiental a todos os militares das FFAA, em especial aos Quadros Permanentes; esta formação deverá ser um complemento da Educação Ambiental ministrada na Escola [pública], deverá ser contínua e actualizada ao longo das carreiras e deverá ser adequada às funções a desempenhar pelo Militar [com um número de tempos escolares e objectivos ajustados a cada curso].

Desconhece-se a realização de um diagnóstico das necessidades de formação ambiental no Exército. Torna-se necessário identificar as competências para cada função e ministrar a adequada formação ambiental. A Norma ISO 14001 refere que a organização deve identificar as necessidades de formação associadas aos seus aspectos ambientais e ao seu sistema de gestão ambiental, devendo providenciar formação ou desenvolver outras acções para responder a estas necessidades (IPQ, 2006).

Algumas das UUEEOO dispõem de Normas de Execução Permanentes (NEP) ou Instruções de Trabalho (IT) relacionadas com a Protecção do Ambiente. Contudo, os militares necessitam de mais formação e treino para cumprirem as determinações superiores.

A “Política Ambiental do Exército”, que não está amplamente difundida nem é do conhecimento de todos os militares, foi emanada sob forma de Directiva. Tem falta de pormenorização em alguns aspectos, é baseada numa estrutura

---

<sup>112</sup> Instituto Nacional de Engenharia Tecnologia e Inovação, em fase de extinção passando a ser integrado pelo LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia.

orgânica ainda pouco treinada e com dificuldades de interacção, coordenação e comunicação. Remete a implementação de SGA nas UUEEOO para o RISGAE<sup>113</sup> (da responsabilidade do Comando da Logística) e a elaboração de uma publicação doutrinária (da responsabilidade do Comando da Instrução e Doutrina). Será necessário garantir a existência de uma estrutura ambiental, dotá-la com o necessário e qualificado pessoal e ainda elaborar planos e programas com metas e objectivos exequíveis e bem definidos, especialmente no que diz respeito à área das competências e da respectiva formação.

É referido no Despacho n.º 77/MDN/2001 que será “desejável que sejam implementados Sistemas de Gestão Ambientais nas UUEEOO”. Para tal, e para cumprir a Norma ISO 14000:2004 deve observar-se o seu parágrafo 4.4.2 (competência, formação e sensibilização) o qual refere que “a organização deve assegurar que qualquer (quaisquer) pessoa(s) que execute(m) tarefas para a organização ou em seu nome, que tenha(m) potencial para causar impacte(s) ambiental(ais) significativo(s) pela organização, é (são) competente(s) com base numa adequada escolaridade, formação ou experiência”. Acrescenta que “a organização deve identificar as necessidades de formação associadas aos seus aspectos ambientais e ao seu SGA. A organização deve providenciar formação ou desenvolver outras acções para responder a estas necessidades, e deve manter registos associados” (IPQ, 2006).

Desde 1989, têm sido emanadas várias ordens e directivas com vista à organização e coordenação das questões ambientais nas Forças Armadas. Todos estes anos foram suficientes para perceber que o actual sistema de gestão ambiental deverá ser reestruturado. No futuro, restam apenas duas alternativas: ou se mantém o actual modelo e na próxima década o Exército continuará a avançar em marcha lenta, como até aqui, ou, inevitavelmente, escolhe-se um caminho diferente (melhor) que garanta ter os militares habilitados com as competências ambientais adequadas para o cumprimento das missões e onde deverá aparecer, inevitavelmente, a formação sobre protecção e gestão ambiental e educação para a sustentabilidade em todos os

---

<sup>113</sup> Regulamento de Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental no Exército.

curso. Assim o Exército contribuirá para o desenvolvimento sustentável e será um exemplo positivo para Portugal. Deverá utilizar os seus estabelecimentos de ensino/formação, ensinando “Ambiente” integrado numa visão de desenvolvimento sustentável, em todos os cursos, não só na área das engenharias, pois cada vez mais o Ambiente deixou de ser um problema exclusivamente “técnico” sendo também um problema “social”, comum a todas as licenciaturas, cursos, disciplinas e matérias. Para atingir plenamente este objectivo, o Exército deverá promover a formação ou admitir especialistas, habilitados com licenciaturas em Engenharia do Ambiente (à semelhança da Força Aérea Portuguesa) ou Mestrados nesta área (como no caso do Ministério da Defesa de Espanha)<sup>114</sup>.

De forma a colmatar algumas lacunas na educação ambiental, será necessário que o Exército promova, entre outros, a realização e frequência dos seguintes cursos:

- a) Curso de Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental;
- b) Curso para coordenadores/chefes dos Núcleos de Protecção Ambiental;
- c) Curso de Desenvolvimento Sustentável;
- d) Curso de Auditores Internos Ambientais;
- e) Curso de Gestão Eficiente da Energia;
- f) Curso de Gestão Sustentável da Água;
- g) Curso de Gestão de Resíduos;
- h) Curso de Legislação Ambiental.

#### **5.3.6. O modelo da formação no Exército**

O modelo de formação em vigor no Exército – por competências - aplicado à instrução/ensino em geral trará vantagens para a protecção do ambiente.

Ao serem definidas quais as competências em matéria de ambiente que cada militar (de acordo com o seu posto/função) deverá adquirir, obrigará os vários estabelecimentos de ensino militar a ministrar as matérias necessárias para

---

<sup>114</sup> Ministério da Defesa de Espanha, Informe Ambiental 2005-2006, <<http://www.mde.es/digenin/archivos/memoria2006.pdf>>, consultado em Maio de 2008

serem adquiridas as competências estabelecidas. Passar-se-ão a definir “Competências” e deixarão de se planear determinado “n.º de horas”.

Julga-se que no futuro a educação ambiental no Exército poderá ser adquirida como se indica na figura:

Figura 5.1 – Modelo de Formação Ambiental no Exército



Segundo Roberto Carneiro (Jornal Expresso, 2009), as chamadas competências suaves, moles ou brandas (“*soft skills*”) tornam-se cada vez mais importantes. São sobretudo três: capacidade de trabalho em equipa (liderança), capacidade de decisão e capacidade de comunicação. As universidades têm que deixar de ser uma fábrica e passar a ser uma organização em rede. Ou seja, menos “*hard skills*”, menos ciência, conhecimentos puros e duros e mais relacionamento interpessoal, empatia, aptidão relacional, auto-regulação e auto-motivação. Este leque de competências emocionais e afectivas é o que as organizações mais valorizam

O Exército é uma entidade que recruta, selecciona e forma os seus quadros. Desde sempre reflectiu nos programas dos cursos de formação e promoção as competências acima referidas (liderança, decisão e comunicação) nos

currículos dos cursos. Julga-se necessário que estas aptidões sejam transpostas e treinadas em matérias relacionadas com o desenvolvimento sustentável, aplicadas designadamente nas actividades de gestão corrente duma UEO.

#### ***5.4. Educação para o desenvolvimento sustentável no Exército***

Pode afirmar-se que desde 1989 se têm realizado esforços continuados para integrar a protecção e a educação ambiental no Exército. As sucessivas reorganizações deste ramo das Forças Armadas têm ditado o adiar da integração coordenada da educação ambiental.

Volvidos estes anos, surge a Estratégia da Comissão Económica para a Europa da Organização das Nações Unidas (CEE/ONU) para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável<sup>115</sup>, que foi elaborada através de um processo participativo que envolveu governos, instituições educativas, ONG e outros agentes da região CEE/ONU, bem como organizações internacionais. Esta estratégia tem como finalidade incentivar os Estados membros da CEE/ONU a desenvolver e a integrar a educação para o Desenvolvimento Sustentável nos sistemas educativos formais bem como na educação não formal e informal. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) é um processo permanente, desde a primeira infância ao ensino superior e à educação de adultos, devendo contemplar a formação profissional, a formação básica dos educadores e a formação contínua de profissionais e decisores (Instituto do Ambiente, 2005).

A EDS desenvolve iniciativas que visam instaurar um espírito de respeito mútuo na comunicação e na tomada de decisões, deslocando o alvo da aprendizagem transmissiva para a promoção da aprendizagem participativa. A importância da EDS deve ser reconhecida como processo interactivo e integrado de tomada de decisões e de estabelecimento de políticas, no reforço da democracia participativa, designadamente na resolução de conflitos sociais

---

<sup>115</sup> Adoptada na reunião de alto nível de Vilnius a 17-18 de Março de 2005.



e a aplicação da justiça através da Agenda 21 Local (Instituto do Ambiente, 2005).

A CEE/ONU definiu como objectivo da Estratégia para a EDS o seguinte:

- a) Assegurar que os enquadramentos políticos, regulamentares e operacionais apoiem a promoção da EDS;
- b) Promover o desenvolvimento sustentável através da aprendizagem formal, não formal e informal;
- c) Dotar os educadores das competências necessárias à integração do desenvolvimento sustentável nas suas actividades pedagógicas;
- d) Assegurar o acesso aos instrumentos e materiais adequados para a EDS;
- e) Promover a investigação e o desenvolvimento em matéria de EDS;
- f) Reforçar a cooperação a todos os níveis, no domínio da EDS, na região da CEE/ONU.

Esta perspectiva da Estratégia para a EDS pode ser aplicada ao Exército, garantindo uma verdadeira e interiorizada **Educação para o Desenvolvimento Sustentável** nos militares, com aprendizagem e aquisição de capacidades e competências para se adaptarem às **mudanças**, pois só assim poderá ser cumprida uma Política Ambiental no Exército.

Se até ao presente se falou em educação ambiental, torna-se necessário integrar este outro conceito: a “Educação para o “Desenvolvimento Sustentável” que integra as preocupações com o ambiente, com as questões sociais, económicas e com o cumprimento da missão.

Hesselink, citado por Freitas (2006), encara a EDS como um estado evolutivo ou uma nova geração de Educação Ambiental (EA). No caso de aplicação ao Exército, considera-se que é uma abordagem correcta porque falar somente em EA, como até agora, resulta num incipiente estágio de integração do ambiente nas actividades correntes do Exército. A EDS, onde se integram de forma transversal as questões de Educação Ambiental, da economia, da

sociedade, permitirá ao Exército conciliar de forma eficiente as questões da protecção do ambiente com o cumprimento da sua missão. A EDS não deve ser separada nem ter fronteiras dos outros ramos da educação, designadamente a Educação Moral, Cívica e Militar (EMCM), disciplina presente nos currículos de vários cursos ministrados no Exército tem a finalidade de promover a integração dos militares na instituição, assumindo as atitudes e os comportamentos inerentes à condição militar e desenvolver neles qualidades cívicas, o alto sentido do dever e da honra, o patriotismo e os atributos de carácter indispensáveis ao exercício das suas funções. Tanto nesta disciplina ou integradas nas outras (educação formal), a EDS deverá estar presente e evoluir apenas para a designação “Educação”. Esta incluirá a educação em todas as suas vertentes: moral, ética, social, sexual, ambiental, sustentabilidade, cívica, cidadania, etc..

Numa situação táctica é realizado o estudo de situação de informações que pode incluir um anexo - estudo de engenharia contendo um apêndice dedicado às questões ambientais, conciliando desta forma a Missão com o Ambiente.

Em todos os cursos ministrados no Exército o conceito de desenvolvimento sustentável deverá ser incluído nos currículos de forma a garantir que a actividade da organização se integra nas orientações gerais.

As novas tecnologias de comunicação (*e-mail*, *intranet* e *internet*) ainda não são conveniente nem amplamente utilizadas, notando-se uma falta de comunicação quando se verifica que algumas directivas e despachos de carácter ambiental não são devida nem oportunamente difundidos a todas as UUEEOO.

O *e-learning*<sup>116</sup> ou o *b-learning*<sup>117</sup> poderão promover e dinamizar a EDS no Exército, permitindo chegar aos militares que já passaram pelos cursos de promoção/formação ou que, não tendo recebido qualquer tipo de formação

---

<sup>116</sup> O *e-Learning* resulta da combinação entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação à distância, tendo convergido para a educação *on-line* e para o formação baseada na Web.

<sup>117</sup> O *b-learning* (*blended learning*), é um derivado do *e-learning* e refere-se a um sistema de formação onde a maior parte dos conteúdos é transmitido em curso à distância, normalmente pela internet. Contudo, inclui necessariamente situações presenciais, daí a origem da designação *blended* (combinado).

ambiental, podem de uma forma fácil, cómoda, eficaz e económica receber a formação à distância.

Mas, mesmo que os problemas atrás apontados fossem colmatados, faltará sempre o conhecimento e a competência para “saber-fazer”. Porque em matéria de ambiente, a educação faz-se nas vertentes<sup>118</sup> cognitiva (saber), sensorial (fazer) e afectiva (sentir) (Carapeto, 1998).

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável deverá contemplar a formação para a cidadania e de promoção da democracia.

Existe em Portugal uma contradição profunda entre o papel do indivíduo como cidadão, constitucionalmente definido e o papel desse mesmo indivíduo como agente activo das tomadas de decisão organizacionais, sejam estas estatais ou empresariais privadas. Quando uma organização possui uma estrutura autoritária, autocrática e totalitária, o segredo informativo é lei. Mas, porque os cidadãos precisam de ter acesso à informação, tentam obtê-la através de canais paralelos dentro e fora da organização. E, quando o cidadão exige essa informação as organizações vêm-se obrigadas a democratizarem-se, procurando adaptar a sua estrutura de funcionamento a esta nova realidade, adquirindo o cidadão o direito de receber informação e de emitir a sua opinião (Instituto dos Resíduos, 2002).

Na organização militar, esta capacidade de comunicação e de difusão de informação ocorre através da cadeia de comando e, quando se realiza no sentido do Comando para os subordinados, designa-se por “informação descendente”, permitindo que todas as ordens e instruções são do conhecimento do pessoal da Unidade.

Um programa de Educação para o Desenvolvimento Sustentável, a desenvolver no Exército Português, deverá contemplar os assuntos relacionados com o ambiente, sociedade, economia, missão e ainda a integração de matérias relacionadas com os processos democráticos, nas

---

<sup>118</sup> Nos países anglófonos utiliza-se a abreviatura 3Hs que significa: “Head”=Cabeça (aspectos cognitivos), “Hands”=Mãos (aspectos sensoriais) e “Heart”=Coração (aspectos afectivos).

situações em que tal seja aplicável, garantindo a capacidade operacional das unidades militares.

“O grande desafio  
não é elaborar uma Agenda 21,  
mas sim implementá-la.”

*João Farinha, Civitas*

## **6. A AGENDA 21 MILITAR NUMA UEO**

A ideia de implementação de uma A21M numa unidade do Exército Português assenta no facto de se tratar de um processo participativo virado para a acção e para atingir os objectivos da A21 ao nível das comunidades. A frase “pensar globalmente, agir localmente” constitui a ideia base para a implementação das A21L. As transformações globais fazem questionar a frase referida. Segundo Rodrigues (2009), porque não “pensar localmente, agir localmente”? Tal como o este autor sugere, as várias perspectivas da conjugação “pensamento e acção” com “local e global”, poderão ser o ponto de partida para uma reflexão sobre este tema.

Numa UEO do Exército, “pensar no quartel, agir no quartel” pode ser o pequeno impulso, para iniciar uma grande rede de A21M ao nível do Exército Português, onde o planeamento e a execução é realizado e depende do mesmo grupo.

Pensar “globalmente” é o que se tem feito até agora, através da difusão de despachos, directivas e normas. As UUEEO tem alguma autonomia para pensar “localmente” e agir “localmente”. Numa fase posterior as UUEEO poderão unir os seus esforços, partilhar experiências e criar uma grande A21M ao nível do Exército. As UUEEO têm capacidades próprias, relações com os demais órgãos do Exército e outras instituições no local onde se inserem e estabelecem contactos com outras instituições que lhes permitem trocar experiências e adoptar as melhores práticas.

Na reunião sobre “As actividades militares e o Ambiente”, realizada em Linköping (Suécia), em Junho de 1995, foi actualizado o “UNEP/MIL/4”. Este documento refere que a Agenda 21, aprovada na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, em Junho de

1992, constitui um abrangente plano de acção para os Governos, principalmente para a protecção e uso sustentável do ambiente como uma componente integral do desenvolvimento sustentável. Como parte de um Governo, a política ambiental do sector militar, também deve ser guiada pelos relevantes elementos da Agenda 21 (UNEP, 1995).

Neste documento são identificadas algumas actividades militares que podem afectar o ambiente, como por exemplo:

- (a) Produção e teste de armas;
- (b) Treino e exercícios militares;
- (c) Construção, manutenção e desactivação de instalações militares;
- (d) Manutenção de um estado de alerta e de prontidão para combate;
- (e) Armazenamento e transporte de equipamento militar;
- (f) Acidentes;
- (g) Demolição, destruição e eliminação de armas e outros equipamentos militares.

Assim, de acordo com o parágrafo 20.22. (h) da A21, os Governos devem assegurar que as UUEEOO militares cumprem as normas ambientais aplicáveis a nível nacional, relativas ao tratamento e eliminação de resíduos perigosos.

Por outro lado, os recursos usados para actividades militares, incluindo os combustíveis e outras matérias-primas, devem ser considerados factores que afectam directamente o ambiente ou que têm impactos socioeconómicos. Assim, a questão da redução e da eliminação de padrões insustentáveis da produção e no consumo (princípio 8 da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento adoptada pela Conferência das NU sobre Ambiente e Desenvolvimento) deve ser tomada em consideração.

A legislação portuguesa isenta a Defesa de realizar estudos de impacte ambiental<sup>119</sup> nos seus projectos. Contudo o “UNEP/MIL/4” indica que a

---

<sup>119</sup> Decreto-Lei n.º 69/2000, de 3 de Maio.

avaliação de impacto ambiental e outras medidas de precaução constituem um factor para evitar impactos negativos no ambiente.

O “UNEP/MIL/4” acrescenta que uma Política Ambiental para o sector militar constitui um contributo para o sucesso das políticas ambientais nacional. Sobre esta questão recorda-se que o MDN foi a primeira estrutura do sector público a definir uma política ambiental para as suas Forças Armadas e que o Instituto Geográfico do Exército foi o primeiro órgão do Estado a obter certificação ambiental de acordo com a ISO 14001 em 2001<sup>120</sup>.

O parágrafo n.º 23.1 da Agenda 21 refere que a participação de todos os grupos sociais [onde se incluem obviamente as Forças Armadas], terá uma importância decisiva na implementação eficaz dos objectivos, das políticas e dos instrumentos acordados pelos governos em todas as áreas de programas da A21. As informações recebidas indicam que há muitos casos em que o sector militar desempenha ou está a preparar-se para desempenhar os seus objectivos para alcançar as metas ambientais nacionais.

Os vários tipos de contribuição do sector militar para a concretização dos planos e políticas nacionais de ambiente, conforme referidas em “UNEP/MIL/4”, incluem:

- a) A prevenção dos problemas ambientais que possam ser causados por actividades militares na:
  - 1) Aquisição, manutenção e operação de sistemas de armas e outros equipamentos militares;
  - 2) Difusão de informações pertinentes;
  - 3) Redução ou eliminação do uso de substâncias nocivas ao ambiente;
  - 4) Gestão ambientalmente racional de resíduos, nomeadamente de resíduos perigosos.
- (b) Na recuperação de danos no ambiente através de:

---

<sup>120</sup> O IGeoE constituiu-se como o primeiro e único organismo das Forças Armadas e da Administração Pública a implementar e a alcançar a certificação nas três áreas: Ambiente (Junho 2001), Qualidade (Agosto 2002) e Higiene e Segurança no Trabalho (Julho 2005). Instituto Geográfico do Exército, <www.igeoe.pt>.

- 1) Limpeza de vários tipos de contaminação ambiental causados pelas actividades militares;
  - 2) Desenvolvimento de tecnologias para descontaminação.
- (c) Conservação e utilização sustentável dos recursos, incluindo:
- 1) Conservação da fauna e da flora nas áreas utilizadas para actividades militares;
  - 2) A utilização eficiente da energia e das matérias-primas.
- (d) Assistência ao sector civil na protecção do ambiente, através de:
- 1) Utilização de pessoal e equipamento militar para lidar com a emergência ambiental;
  - 2) Investigação científica sobre o ambiente;
  - 3) Utilização civil da tecnologia desenvolvida pelo sector militar para a protecção do ambiente.

Assumindo uma postura pró-activa em prol do ambiente, as Forças Armadas cedo compreenderam a necessidade de agir e, por isso, têm realizado inúmeras acções, realçando-se as mais importantes (MDN, 1999):

- a) Participação na despoluição do rio Tejo;
- b) Controlo da contaminação de metais pesados na ria de Aveiro;
- c) Acções de reflorestação;
- d) Triagem de todos os resíduos;
- e) Protecção e fixação de espécies animais<sup>121</sup>;
- f) Construção de Estações de Tratamento de Águas Residuais;
- g) Prevenção contra fogos florestais;
- h) Programa de racionalização de energia;
- i) Sistema foto-voltaico de produção de energia eléctrica no Campo de Tiro de Alcochete.

As FFAA são pioneiras na realização deste tipo de acções e, ao longo do tempo, têm desempenhado tarefas em apoio das populações e na preservação do ambiente. Contudo, as acções continuam sendo realizadas de forma aleatória e sem carácter de continuidade. Verifica-se assim a importância e a possibilidade de integrar os princípios da A21 no sector militar, permitindo que

---

<sup>121</sup> Com destaque para o Campo Militar de Santa Margarida e para o Campo de Tiro de Alcochete.



a instituição contribua para a melhoria do ambiente e da qualidade de vida das populações.

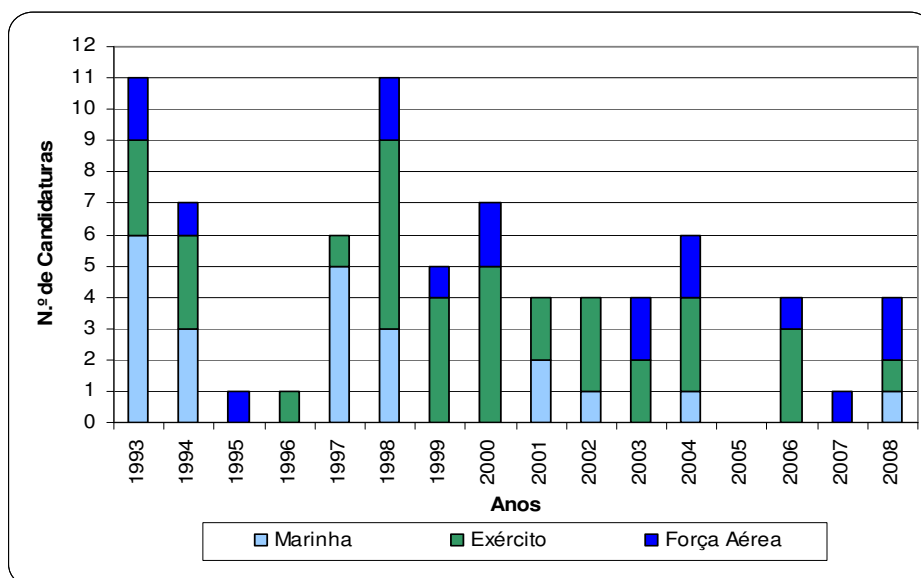
Evidência do que se referiu anteriormente, são as candidaturas ao Prémio Defesa Nacional e Ambiente<sup>122</sup>, criado em 1993, com o objectivo de incentivar as boas práticas ambientais nas Forças Armadas Portuguesas, vincando as suas preocupações na preservação dos recursos naturais de Portugal, contribuindo para a qualidade do ambiente, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, através da utilização eficiente dos recursos naturais, da promoção de boas práticas de gestão de ordenamento do território e da protecção e valorização do património natural e paisagístico e da biodiversidade.

Desde 1993, concorreram ao Prémio 76 candidaturas de UUEEOO dos três Ramos das Forças Armadas (Exército: 37; Marinha: 22; Força Aérea: 17), evidenciando assim o seu empenho, preocupação e contributo para a qualidade do ambiente em Portugal, através da salvaguarda dos recursos naturais, na perspectiva da Defesa Nacional. No Anexo F encontram-se detalhadas as candidaturas concorrentes, sendo de realçar a diversidade de acções que foram realizadas pelas FFAA ao longo dos anos de acordo com a distribuição que se pode observar na figura que se apresenta:

---

<sup>122</sup> Despacho conjunto n.º 8383/2007 - Diário da República, 2ª série N.º 90, de 10 de Maio de 2007.

Figura 6.1 – Candidaturas ao Prémio Defesa Nacional e Ambiente (1993 – 2008)



Fonte: Adaptado de [www.mdn.gov.pt](http://www.mdn.gov.pt)

Uma unidade, estabelecimento ou órgão do Exército, enquanto organização que tem à sua responsabilidade infra-estruturas, materiais, e equipamentos ou o Exército, como um todo, pode assemelhar-se a um município com grande dispersão geográfica. No caso particular da Brigada Mecanizada, situada no Campo Militar de Santa Margarida (no concelho de Constância) pode afirmar-se que constitui por si só uma pequena vila com todos os equipamentos, infra-estruturas e organização em tudo comparáveis a um concelho com as suas freguesias.

Em todas as comparações que se fizeram, as pessoas (militares e civis) estão sempre presentes, fazendo parte e interagindo com o sistema.

A Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro, que revogou o Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de Março, estabeleceu o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais. Esta Lei discrimina que os municípios e as freguesias têm atribuições nos domínios que se indicam no seguinte quadro e onde se estabelecem as possíveis relações com a organização militar e defesa nacional:

Quadro 6.1 – Comparação entre as atribuições dos municípios com UUEEOO do Exército

Municípios	Exército/Forças Armadas/Defesa Nacional
a) Equipamento rural e urbano	Infra-estruturas rurais e urbanas à responsabilidade do Exército. Manutenção de espaços verdes, ruas e arruamentos no interior das UUEEOO, uma pista de aviação, dois heliportos, etc..
b) Energia	Gestão da energia no interior das UUEEOO. Existência de depósitos de combustíveis em algumas UUEEOO.
c) Transportes e comunicações	Função logística Transportes e rede de estradas internas nas UUEEOO e aeródromos/heliportos; sistemas de comunicações militares e sistemas de Radar.
d) Educação	Comando de Instrução e Doutrina e Estabelecimentos Militares de Ensino Superior e Estabelecimentos de Ensino Militar e todas as UEO onde se ministra formação.
e) Património cultura e ciência	Património natural e edificado à responsabilidade do Exército. Promoção da Investigação e Desenvolvimento; Museus e bibliotecas das UUEEOO.
f) Tempos livres e desporto	Organização e participação em campeonatos, promoção de actividades desportivas como forma de ocupação de tempos livres e de melhoria da condição física dos militares. Gestão de um Parque de campismo militar e gestão de vários equipamentos desportivos (piscinas, campos polivalentes, etc.).
g) Saúde	Gestão e operação dos Hospitais Militares e Centros de Saúde a par da existência de Postos de Socorros nas UUEEOO.
h) Acção social	Apoio prestado pelo IASFA – Instituto de Apoio Social das Forças Armadas <sup>123</sup> em diversas áreas sociais.
i) Habitação	Em situações regulamentadas, apoio em alojamento (casas de função e outras) para militares deslocados da sua residência.
j) Protecção civil	O Exército (tal como a Marinha e a Força Aérea) é parte integrante do SNPC <sup>124</sup> . Na Brigada Mecanizada (CMSM) existe um serviço de bombeiros; Missões de busca e salvamento; Apoio à limpeza e beneficiação de matas e florestas.
l) Ambiente e saneamento básico	Os vários núcleos de protecção ambiental das UUEEOO e de vários Comandos do Exército assumem as responsabilidades de protecção do ambiente e, em colaboração com as secções de logística, promovem a manutenção dos sistemas de saneamento no interior das UUEEOO.
m) Defesa do consumidor	Não aplicável.
n) Promoção do desenvolvimento	Promoção de protocolos com vista à formação profissional.
o) Ordenamento do território e urbanismo	Através da DGIE/MDN integra diversas comissões e são emitidos pareceres sobre estas matérias.
p) Polícia municipal	Cada UEO garante a sua segurança (Guarda de Polícia) e ao nível do Exército existe a Polícia Militar.
q) Cooperação externa	O Exército, através das suas UUEEOO, realiza diversas acções de cooperação externa com diversas entidades, designadamente as próprias autarquias em que se inserem. Através da DGPDN são realizadas várias acções de cooperação com os PALOP <sup>125</sup> .

<sup>123</sup> Mais informação no sítio do IASFA em [www.iasfa.pt](http://www.iasfa.pt).

<sup>124</sup> Serviço Nacional de Protecção Civil.

<sup>125</sup> Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

Quadro 6.2 – Comparação entre as atribuições das freguesias com as UUEEOO do Exército

Freguesias	Exército/Forças Armadas/Defesa Nacional
a) Equipamento rural e urbano	Infra-estruturas rurais e urbanas à responsabilidade da Exército.
b) Abastecimento público	Não aplicável.
c) Educação	Comando de Instrução e Doutrina e Estabelecimentos Militares de Ensino Superior e Estabelecimentos de Ensino Militar e outras UEO onde se ministra formação.
d) Cultura, tempos livres e desporto	Organização e participação em campeonatos, promoção de actividades desportivas como forma de ocupação de tempos livres e de melhoria da condição física dos militares
e) Cuidados primários de saúde	Hospitais Militares e Centros de Saúde a par da existência de Postos de Socorros nas UUEEOO.
f) Acção social	Apoio prestado pelo IASFA (Instituto de Apoio Social das Forças Armadas) em diversas áreas sociais
g) Protecção civil	O Exército (tal como a Marinha e a Força Aérea) integra o Serviço Nacional de Protecção Civil.
h) Ambiente e salubridade	Os vários núcleos de protecção ambiental das UUEEOO e de vários Comandos do Exército assumem as responsabilidades de protecção do ambiente e, em colaboração com as secções de logística, promovem a manutenção dos sistemas de saneamento no interior das UUEEOO.
i) Desenvolvimento	Não aplicável.
j) Ordenamento urbano e rural	Não aplicável.
l) Protecção da comunidade	Realizar missões de interesse público, nomeadamente busca e salvamento; apoio à protecção civil e auxílio às populações em situação de catástrofe ou calamidade <sup>126</sup> .

Um bom exercício para ilustrar a comparação entre um município e uma unidade militar será efectuar uma analogia, utilizando a Brigada Mecanizada. No quadro seguinte apresenta-se a comparação entre a Brigada Mecanizada e uma autarquia indiferenciada:

<sup>126</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Dezembro – Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

Quadro 6.3 – Comparação entre um Município e a Brigada Mecanizada do Exército Português

Infra-estrutura, Equipamento ou Meios	Autarquia	Brigada Mecanizada
População	N.º de eleitores variável.	Efectivo aproximado de 3.000 militares e civis.
Freguesias	N.º variável.	Existem 11 unidades (de escalão batalhão, companhia ou unidade equivalente) podendo equiparar-se a pequenas freguesias que ocupam cerca de 300 edifícios.
Área	Variável.	67 km <sup>2</sup>
Gestão de Topo	Presidente da Câmara Municipal e Vereadores dos vários Pelouros.	Comandante, 2º Comandante Oficiais do Estado-Maior
Gestão Intermédia	Presidentes das Juntas de Freguesia.	11 Comandantes (de Batalhão, Companhia ou escalão equivalente)
Infra-estrutura de Saúde	Hospital, Centro de Saúde.	Centro de Saúde
Manutenção de infra-estruturas	Oficinas (carpintaria, serralharia, canalização, electricidade, manutenção automóvel, etc.).	Oficinas (carpintaria, serralharia, canalização, electricidade, manutenção automóvel, etc.).
Transportes e frota automóvel	Sim	Sim
Bairros residenciais	Sim	Sim
Abastecimento de água	Sim	Sim
Gestão da Energia	Sim	Sim
Gestão de Resíduos	Sim	Sim
Formação e Educação	Creches, Infantários e Escolas	Responsabilidade pela formação e treino do pessoal. Incentivo ao Ensino Recorrente.
Cinema	Sim	Sim
Posto de Combustíveis	Sim	Sim
Bancos e Serviços	Sim	Sim
Infra-estruturas desportivas	Sim	Sim
Estação dos Correios (CTT)	Sim	Sim
ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais	Sim	Sim
Captação de Água e Estação de Tratamento de Água	Sim	Sim
Pista de Aviação	Sim	Sim
Heliporto	Sim	Sim
Igreja	Sim	Sim
Escola Primária e Jardim de Infância	Sim	Sim
Sistema de Gestão Ambiental	Existe a possibilidade de implementação	Sim. Certificado pela Norma ISO 14001
A21L	Preferencialmente sim	Vantajosamente sim

## **6.1. Implementação da Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português**

No Exército, os factores de decisão são a Missão, o Inimigo, o Terreno, os Meios e o Tempo disponível. São vulgarmente conhecidos pela mnemónica “MITM+t”. Este é um processo que todos os militares conhecem. Se forem adaptados ao estudo em causa poderemos sintetizar no quadro seguinte:

Quadro 6.4 – Factores de Decisão adaptados à A21M

Designação	Descrição
Missão	Neste caso, a <u>Missão</u> é implementar uma Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército.
Inimigo	O <u>Inimigo</u> corresponde aos obstáculos e às dificuldades para implementar uma A21M, como por exemplo a resistência à mudança, as alterações aos estilos de liderança, falta de motivação, etc.. São os problemas a resolver ou os assuntos a tratar.
Terreno	O <u>Terreno</u> é o espaço onde a A21M se vai implementar e corresponderá não só ao espaço ocupado pela UEO mas também à envolvente (i. e. concelho onde se insere), etc..
Meios	Os <u>Meios</u> são os recursos humanos, materiais e financeiros atribuídos ao projecto bem como os apoios prestados por outras entidades militares ou civis.
Tempo disponível	O <u>Tempo</u> é um factor bastante importante porque qualquer projecto iniciado deve ter um fim. No caso do Exército a implementação de uma A21M não deverá demorar mais do que dois anos – tempo correspondente ao período normal em que um oficial desempenha funções de comando numa Unidade.

A implementação de uma A21M numa Unidade do Exército Português carece, obviamente, de decisão e autorização superior constituindo esta a “fase zero” do projecto. Depois, por uma razão de simplificação e clareza, o projecto deve adaptar-se a iguais processos de planeamento já usados no Exército.

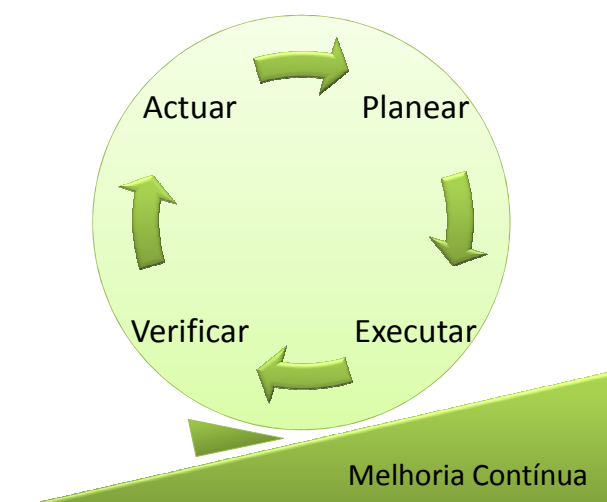
Neste capítulo, usando a metodologia descrita pelo Centro Civitas e no Manual da APA, “Guia Agenda 21 Local”, será estruturado um modelo conceptual com aplicabilidade a uma unidade do Exército.

O objectivo será identificar o estado da arte do ambiente [neste caso a situação ambiental das UUEEOO do Exército], seleccionar os principais problemas, definir acções específicas e intervenções estratégicas, articulando com todas as partes interessadas, contribuindo para a eficácia, incentivando a cooperação e a constituição de parcerias através de participação dos cidadãos. Este processo de planeamento para a sustentabilidade é contínuo, interactivo, integrado e participado (Vasconcelos, 2001).

Contudo, apesar da ênfase que uma A21L deve dar à componente ambiental (porque este será o seu fim último) não devem ser descurados os outros factores da sustentabilidade, que serão integrados de forma a melhorar a qualidade de vida da comunidade.

Também a metodologia preconizada na Norma ISO 14001<sup>127</sup> será seguida, porque algumas das UUEEO seguem este modelo de gestão ambiental que conduz à melhoria contínua, de acordo com o ciclo de Deming:

Figura 6.2 – Ciclo de Deming de Melhoria Contínua

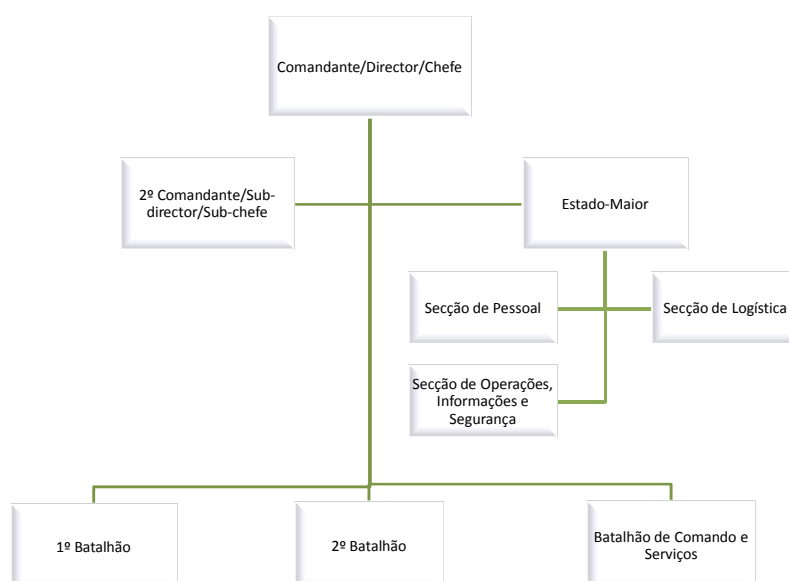


Nesta fase é importante descrever como se organiza uma UEO do Exército. A figura seguinte ilustra a estrutura típica de uma unidade tipo regimento:

---

<sup>127</sup> A OTAN recomenda a implementação de SGA nas UUEEO segundo este referencial normativo.

Figura 6.3 – Organigrama simplificado de uma UEO (Regimento)



Como se pode observar na figura, uma UEO é constituída pelo Comando, pelo Estado-Maior e por vários Batalhões. Cada batalhão é constituído por companhias, cada companhia por pelotões e cada pelotão integra secções.

Pode considerar-se que o “âmbito global” tanto pode ser o País ou o Exército sendo a UEO o âmbito “local”. Descendo um “escalão”, o Regimento será o “pensar global” e a companhia o “nível agir”. Contudo, não parece ser viável porque as companhias não teriam a autonomia nem os meios suficientes para levar por diante um processo de A21M em todas as suas vertentes. Apesar da estrutura do Exército ser bastante versátil para desenvolver um processo de Agenda 21 Militar, tal só se afigura exequível ao nível das Unidades, onde, for possível “Pensar Globalmente e Agir localmente”.

O envolvimento de todos os militares num processo de A21 deve contemplar especialmente a participação dos jovens.

“A criatividade, os ideais e a coragem da juventude de todo o mundo, deverão ser mobilizados com vista a criar uma parceria mundial, cujo objectivo seja alcançar um desenvolvimento sustentável e garantir um futuro melhor para todos”



No caso do Exército este grupo pode incluir os soldados, os sargentos e os oficiais subalternos. Segundo Drilkell (2002) a participação dos mais jovens acarreta benefícios para os próprios:

- a) Participar numa nova e emocionante actividade;
- b) Observar e compreender a sua comunidade local e o ambiente noutras perspectivas;
- c) Aprender mais sobre democracia e tolerância;
- d) Desenvolver uma rede de novos amigos, de acordo com regras de cidadania;
- e) Desenvolver novas competências e conhecimentos;
- f) Ajudar a criar uma mudança positiva no ambiente local e noutros aspectos da comunidade;
- g) Desenvolver um sentido de responsabilidade ambiental e cívica;
- h) Desenvolver a confiança nas suas capacidades para realizar os objectivos fixados;
- i) Reforçar a auto-estima, a identidade e o sentimento de orgulho.

Também, segundo Driskell (2002) a participação acarreta benefícios para os outros membros da comunidade:

- a) Interagir com os jovens positivamente, de forma construtiva, ajudando a superar as desconfianças que muitas vezes existem entre as gerações;
- b) Compreender como os jovens da sua comunidade vêem o mundo, a sua comunidade e a si mesmos;
- c) Identificar as formas em que a qualidade de vida para as jovens pode ser melhorada;
- d) Construir um forte sentido de comunidade e de orgulho no espaço;
- e) Apreciar as ideias e colaborações dos jovens;
- f) Investir tempo e energia para o futuro da comunidade.

Por outro lado, ao envolver os jovens nos processos participativos de implementação de uma A21M numa unidade militar garante-se que:

- a) Os militares dos regimes de voluntariado e de contrato ao terminarem o serviço militar regressam aos seus municípios melhor preparados para exercerem os seus direitos e deveres de cidadania;
- b) Os outros militares do Quadro Permanente (Sargentos e Oficiais), em início de carreira irão, ao longo do tempo, poder divulgar noutras UUEEOO as metodologias de decisão participada e também exercer as suas tarefas, enquanto cidadãos, nas comunidades onde residem.

Neste propósito, o Ministro da Defesa Nacional afirmou, no discurso proferido na cerimónia de entrega do Prémio Defesa Nacional e Ambiente - 2009, que um dos pilares da Política Ambiental da Defesa Nacional é a divulgação de boas práticas ambientais. O saber e o conhecimento das Forças Armadas que é ministrado nas acções de formação e de sensibilização (...) permitem que Forças Armadas exerçam um papel decisivo junto de milhares de jovens que passam pelas suas fileiras. É esta Educação e o Treino Ambiental, que se reflecte posteriormente na formação e na consciência ambiental de todos os jovens enquanto cidadãos (Teixeira, 2009).

Torna-se útil quantificar a expressão usada no parágrafo anterior: “milhares de jovens”. O quadro de efectivos do Exército, apresenta a distribuição etária dos efectivos pelas formas de prestação de serviço.

Quadro 6.5 – Distribuição etária dos efectivos do Exército por formas de prestação de serviço

Idades (anos)	QPA	RC	RV	Somas
< 20		443	314	757
20-24	31	4.000	689	4.720
25-29	510	5.035	89	5.634
30-34	764	858	1	1.623
35-39	949	22		971
40-44	1.571	1		1.572
45-49	1.642			1.642
50-54	768			768
55-59	119			119
60-64	17			17
> 65	1			1
<b>Somas</b>	<b>6.372</b>	<b>10.359</b>	<b>1.093</b>	<b>17.824</b>

Fonte: Adaptado de MDN, 2009

Realça-se que, tendo por base o efectivo total do Exército (17.824), mais de metade (59%) corresponde aos militares com idade inferior a 29 anos e que cumprem o serviço militar na situação de voluntários e de contratados (10.570).

Uma A21M dedicada a promover os pilares do desenvolvimento sustentável numa UEO deve, obrigatoriamente, integrar, para além das questões ambientais, a componente social e as questões económicas integradas no cumprimento da missão. Nestes domínios podem integrar-se designadamente a gestão ambiental, as questões relacionadas com o bem-estar social dos recursos humanos afectos à unidade e toda a actividade logística da Unidade.

De acordo com a sua Lei Orgânica<sup>128</sup>, o MDN prossegue as suas atribuições através das Forças Armadas e dos serviços integrados na administração directa do Estado, de organismos integrados na administração indirecta do Estado, de órgãos consultivos, de entidades integradas no sector empresarial do Estado e de outras estruturas. As Forças Armadas integram-se na administração directa do Estado, através do MDN, e compreendem o Estado-Maior General das Forças Armadas e os ramos das Forças Armadas (Marinha,

<sup>128</sup> Decreto-Lei nº 154-A/2009, de 6 de Julho.

Exército e Força Aérea). Integram ainda a administração directa do Estado, no âmbito do MDN, os seguintes serviços centrais de suporte: a Secretaria-Geral, a Inspeção-Geral da Defesa Nacional, a Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional, a Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, a Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa, o Instituto da Defesa Nacional e a Polícia Judiciária Militar. Sob a administração indirecta do Estado, o Instituto de Acção Social das Forças Armadas prossegue atribuições do MDN, sob superintendência e tutela do respectivo ministro. Sob a tutela do Ministro da Defesa Nacional encontra-se também a Cruz Vermelha Portuguesa e a Liga dos Combatentes.

Todas as entidades acima discriminadas, desempenham variadíssimas missões e actividades que se poderão enquadrar no âmbito dos pilares do desenvolvimento sustentável, podendo dessa forma dar o seu contributo.

Ao nível da Unidade, a área de “moral e bem-estar” é da maior importância constituindo responsabilidade daqueles que exercem funções de comando, especialmente o Comandante coadjuvado pelo Oficial Capelão e pelo Oficial Chefe da Secção de Pessoal.

Ao nível do Ramo (Exército) esta função é tratada na Direcção de Serviços de Pessoal<sup>129</sup> (DSP), órgão que poderá colaborar também na implementação de uma A21M. A DSP tem por missão propor, dirigir e coordenar a execução das actividades desenvolvidas no âmbito do Apoio Social, da Assistência Religiosa, Moral e Bem-estar, bem como o processamento de abonos e remunerações aos servidores do Exército.

No último patamar, ao nível do MDN, é a DGPRM (Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar) que assegura e promove o bem-estar social dos recursos humanos afectos às Forças Armadas destacando-se as seguintes competências<sup>130</sup>:

- a) Promover o aperfeiçoamento do Sistema de Educação e Formação;
- b) Promover o aperfeiçoamento do Sistema de Saúde Militar;

---

<sup>129</sup> Exército Português, <www.exercito.pt>, consultado em Junho de 2009.

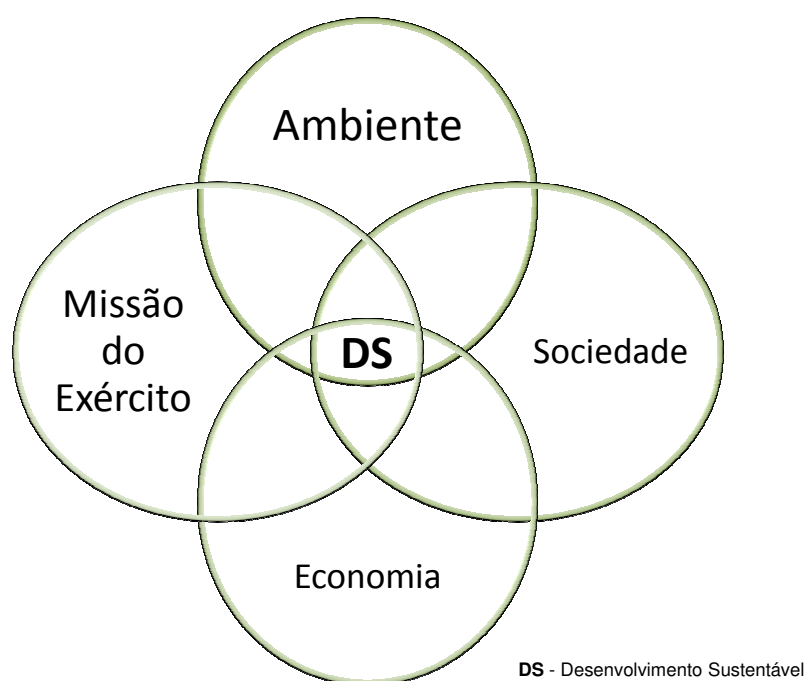
<sup>130</sup> Ministério da Defesa Nacional, <www.mdn.gov.pt>, consultado em Junho de 2009.

- c) Fomentar o bem-estar social dos recursos humanos das Forças Armadas;
- d) Fomentar a Educação Física e o Desporto Militar.

A outra componente do Desenvolvimento Sustentável – económica – numa UEO corresponde, como se referiu anteriormente, à componente logística (aquisições, prestações de serviços, transportes e manutenção) e integrando também o “cumprimento da missão”, onde todos os elementos participam.

A implementação de uma A21M numa unidade militar deverá integrar e relacionar os pilares do desenvolvimento sustentável como se ilustra na figura:

Figura 6.4 – Desenvolvimento Sustentável no Exército Português



#### 6.1.1. Etapas para implementação da A21M numa UEO

Nesta secção apresenta-se a proposta de um modelo para a implementação da A21M numa UEO. Este modelo conceptual foi desenvolvido tendo como ponto de partida os trabalhos já desenvolvidos pelo Centro Civitas (Civitas, 2001), pela APA (APA, 2007) e pelo projecto DITAL 21 (DITAL 21, s.d.). Foram também efectuadas pesquisas na *internet* sobre vários projectos de A21L.

Como referido anteriormente, as UUEEOO do Exército devem implementar SGA e por isso é também adoptado a metodologia da Norma ISO 14001 (IPQ, 2006) contemplando as adaptações consideradas necessárias à sua implementação numa unidade do Exército.

É importante referir que o processo de participação é uma das pedras angulares de uma Agenda 21, que não poderá existir se não houver um processo participativo. Não será aceitável trabalhar apenas no Gabinete, nem fazer somente reuniões e debates. Todas as ideias e iniciativas deverão conduzir à implementação de acções (DITAL 21, s.d.).

Sobre esta questão o Princípio 10 da Declaração do Rio Sobre Ambiente e Desenvolvimento refere:

“As questões ambientais serão melhor tratadas com a participação ao nível apropriado, de todos os cidadãos implicados. A nível nacional todos os indivíduos deverão ter acesso adequado à informação relativa ao ambiente, detida pelas autoridades, incluindo informações sobre materiais e actividades perigosos nas suas comunidades, bem como a oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão. Os Estados devem facilitar e incentivar a consciencialização e a participação do público, disponibilizando amplamente a informação. Deve garantir-se um acesso efectivo aos processos judiciais e administrativos, incluindo os de recuperação e de remediação.”

Pretendendo facilitar e simplificar o processo de implementação da A21M, porque se considera importante aproveitar a experiência, conhecimento e método de trabalho das UUEEOO, são contemplados:

- a) As quatro funções básicas da administração: Planeamento, Organização, Direcção e Controlo;
- b) O ciclo de melhoria contínua de Deming: Planeamento, Execução, Verificação e Actuação.

Apesar de não existir um modelo único de desenvolvimento e implementação de uma Agenda 21 Local, são seguidas as fases do ciclo de Deming com

várias etapas comuns. Cada caso constitui-se como uma situação diferente e única, devendo por isso o processo ser ajustado a cada UEO.

Convém realçar que, antes de se avançar para um processo de implementação de A21M, é necessário garantir os seguintes pressupostos:

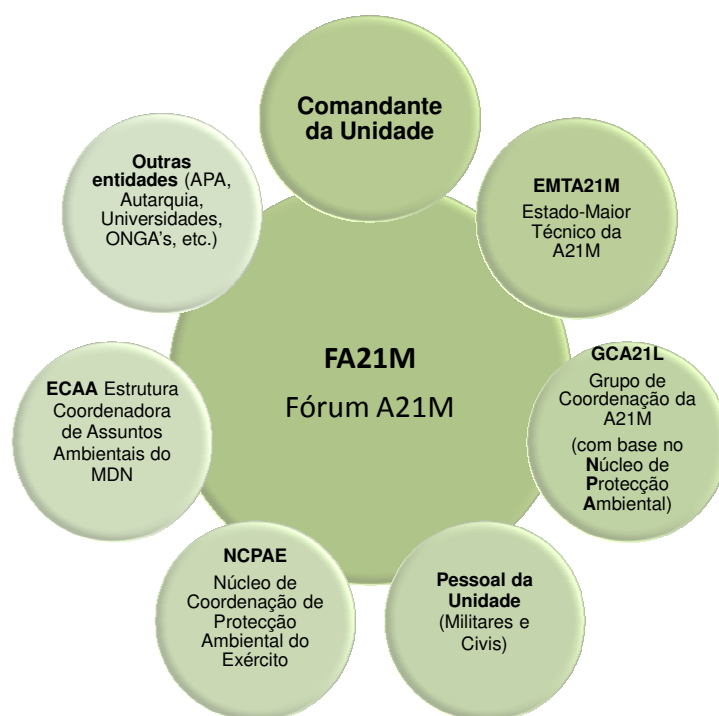
- a) O Comando da UEO deve estar esclarecido, sensibilizado e preparado;
- b) O envolvimento dos comandantes das subunidades e chefes das secções de Estado-Maior<sup>131</sup>, que constituem os “quadros superiores”;
- c) A sensibilização, motivação e o envolvimento de todos os militares;
- d) O reforço do NPA com pessoal de forma a poder constituir um Grupo de Coordenação da A21M (GCA21M), com funções de coordenação e de gestão. Sendo chefiado pelo 2º Comandante, dependerá directamente do Comandante;
- e) A criação de um Estado-Maior Técnico da A21M (EMTA21M), integrando os chefes das secções de Estado-Maior e os Comandantes de Batalhão, cabendo-lhes apoiar tecnicamente a A21M e constituir-se como meio de informação e comunicação com os seus subordinados.
- f) A comunicação com o escalão superior (Núcleo de Coordenação de Protecção Ambiental do Exército), com a ECAA (Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais), com a Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa do MDN, com a Freguesia e com a Autarquia do Município em que se localiza, com Agência Portuguesa do Ambiente (APA/MAOT) e o estabelecimento de protocolos, por exemplo com Universidades, empresas ou ONGA’s.

A participação dos actores no processo de A21M pode esquematizar-se de acordo com a figura seguinte:

---

<sup>131</sup> Que actuam nas áreas de Pessoal, Informações, Operações, Logística, Relações Públicas, Segurança e Formação.

Figura 6.5 – Participação de actores na A21M



Fonte: Adaptado de DITAL (s.d.)

As etapas de implementação da A21M, integradas num ciclo de gestão de melhoria contínua, são as que se propõem na figura seguinte:

Figura 6.6 – Etapas de implementação de uma A21M numa UEO





## *Fase de Planeamento*

### **a) Diagnóstico de Sustentabilidade na UEO**

Deve ser realizado um diagnóstico de sustentabilidade que contemple as áreas ambientais, económicas e sociais e que integre as principais questões relacionadas com a missão da própria UEO.

Nesta fase devem ser identificados e caracterizados os problemas da sustentabilidade da UEO, preferencialmente de forma pouco exaustiva, simples e clara para que com oportunidade e clareza possam ser compreendidos por todos, especialmente pelo Fórum A21M, que terá de analisar e compreender o documento. Deve ser seguido o princípio de actuação do “simples para o complexo e do prioritário para o secundário”.

Nesta fase deverá participar uma comunidade alargada de *stakeholders*<sup>132</sup> da sociedade civil e da própria instituição militar, na implementação de acções específicas da A21M. Dependendo dos temas das acções deve promover-se a dinamização das relações desses parceiros externos com os respectivos órgãos e serviços da UEO assim como promover a aproximação entre esses actores externos.

A aproximação entre os participantes poderá realizar-se, por exemplo, através da realização de *workshops* temáticos<sup>133</sup>.

Deve ser usada a informação disponibilizada por diagnósticos ambientais já realizados<sup>134</sup> (por Universidades ou outras entidades) na UEO, pela Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN, pelo município em que se insere a UEO, por organismos de administração central (por exemplo APA, ICNB, etc.), ou através de

---

<sup>132</sup> *Stakeholder* (em português designa a parte interessada ou interveniente), é um termo usado em administração correspondendo a qualquer pessoa ou entidade que afecta ou é afectada pelas actividades de uma empresa. Em sentido lato, compreende todos os envolvidos num processo, que pode ser de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

<sup>133</sup> Abordando, por exemplo, os temas: Ambiente, Saúde, Segurança, Cidadania, Sustentabilidade, Água, Resíduos, Energia, Ensino, Formação Profissional, etc.

<sup>134</sup> Listagem disponível no Anexo G.

estudos, relatórios, técnicos ou outras formas ou fontes julgadas importantes.

#### **b) Definição da Política de Sustentabilidade da UEO**

Após realizar o diagnóstico<sup>135</sup> é necessário adoptar um objectivo claro e de longo prazo para o seu desenvolvimento. A este parágrafo poderá dar-se o nome de “Missão de Sustentabilidade Restabelecida”<sup>136</sup>, respondendo às questões “quem, o quê, quando, onde, como, porquê e para quê”. Esta Missão dá resposta às intenções do grupo e deve consubstanciar um compromisso assumido por todos.

#### **c) Sensibilização para o Desenvolvimento Sustentável**

Nas UUEEOO já é frequente e comum abordar-se as questões da protecção, da gestão e da certificação ambiental, passando também a integrar-se o Desenvolvimento Sustentável.

Torna-se por isso necessário sensibilizar para a prática da democracia participativa. Apesar de se tratar de uma UEO, onde a hierarquia tem o seu peso institucional e tradicional, é necessário que os militares participem na vida interna da Unidade e se interessem pelas questões relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável. Para tal, poderá contribuir a realização de campanhas de sensibilização, usando os placares da UEO, a publicação de artigos na revista da Unidade, distribuição de folhetos, integração de mensagens de consciencialização no rodapé de documentos (horários dos cursos, ementa do refeitório, etc.), a promoção da realização de reuniões e actividades de educação ambiental (sessões informativas e campanhas de limpeza de espaços, reflorestação, etc.), a realização de visitas de estudo, a organização da semana do Desenvolvimento Sustentável na UEO, etc..

#### **d) Criação de parcerias com outras instituições**

---

<sup>135</sup> Que no Exército se designa normalmente por “Estudo de Situação”.

<sup>136</sup> Designada por “Visão” num processo de A21L.

Uma UEO, independentemente da sua localização geográfica, integra-se sempre numa autarquia. Faz parte da comunidade e não pode optar ou estar isolada ou independente da mesma. Uma Unidade que pretenda iniciar a implementação de uma A21M deve averiguar se já existe no seu município uma A21L, a fim de poder criar sinergias e facilitar a implementação da sua própria Agenda 21. A melhor forma de alcançar os objectivos propostos e cumprir a “Missão de Sustentabilidade Restabelecida” é trabalhar em equipa com os vários parceiros. Porque se trata de um processo abrangente e transversal, devem envolver-se os actores locais, tais como o Município, a Junta de Freguesia, os Bombeiros, a Igreja, Escolas e Universidades, grupo de Escuteiros, Empresas, Associações ou Organizações sem fins lucrativos (ambientalistas, culturais, desportivas, etc.) da área geográfica onde está sedeadada a UEO, entidades governamentais (da área do ambiente, saúde, cultura, etc.) e empresas fornecedores/prestadoras de bens/serviços.

**e) Criação do Fórum da Agenda 21 Militar<sup>137</sup>**

É aqui que a frase “Pensar global, agir local” tem a sua aplicação. Se considerarmos que a UEO corresponde ao “global” o Fórum da Agenda 21 Militar (FA21M), irá debater as questões da sustentabilidade com todas as partes interessadas e promover a actuação “local” que corresponderá à acção das subunidades (companhias, pelotões, etc.) ou do próprio indivíduo (cidadão e/ou militar).

Neste Fórum são discutidos e ordenados os problemas, são seleccionadas as estratégias a seguir, elaborados os documentos orientadores (Planos e Ordens). O Comando da UEO<sup>138</sup> poderá, por razões operacionais, ter de reformular algumas decisões, após obtenção de consenso<sup>139</sup> do FA21M e garantir que as decisões aqui assumidas são efectivamente cumpridas.

---

<sup>137</sup> Fórum é uma reunião onde se discute determinado tema.

<sup>138</sup> Pretendendo tornar o FA21M mais activo e participativo, o Comandante da UEO pode optar por não participar no Fórum podendo, contudo, fazer-se representar.

<sup>139</sup> É um processo de decisão onde se procura encontrar uma proposta/solução aceitável que permita que todos os membros de um grupo a possam apoiar e defender como sua.

## **f) Elaboração de um Plano de Acção**

Para cumprir a Missão, é necessário ter um Plano de Acção. Este documento deve descrever as acções que se têm que realizar para que cada meta seja alcançada dentro dos prazos previstos. Inclui a identificação dos responsáveis pela execução (meios humanos) e a atribuição dos necessários recursos materiais e financeiros.

Relativamente aos prazos de execução, é importante referir que os períodos de comando<sup>140</sup> são normalmente de dois anos. Deste modo, torna-se necessário que se dedique apenas cerca de um terço do tempo (ou menos) ao planeamento e o restante para a execução e verificação/controlo. Apesar desta calendarização, se o Fórum estiver a funcionar perfeitamente, não será afectado pelas sucessivas trocas de Comando, permitindo inclusivamente garantir a continuidade do processo.

Por uma razão de eficiência e para se poder ver “obra feita” a curto prazo (aumentando a motivação do pessoal envolvido) devem ser seleccionados os problemas ambientais ou sociais que necessitam de uma resolução mais urgente e para os quais existam no imediato meios disponíveis para intervenção. São exemplo as medidas “Quick Wins” (Programa de Impacto Imediato).

Já se referiu anteriormente que todas as pessoas estão dispostas a participar e a trabalhar, desde que sintam, reconheçam (e vejam) que o seu trabalho é útil e tem resultados práticos.

## **g) Definição de Objectivos, Metas e indicadores de progresso**

Depois de elaborado o Plano de Acção, é necessário definir os Objectivos e Metas e identificar os respectivos indicadores de progresso.

---

<sup>140</sup> Comparativamente a uma Câmara Municipal será equivalente ao mandato de um Presidente (quatro anos).

Os Objectivos devem ser claros, mensuráveis e alcançáveis, independentemente da quantidade de objectivos que se estabeleçam.

Este documento deve ser enquadrado no Plano de Actividades da UEO, de modo a garantir que as actividades decorrem ao mesmo ritmo e com calendarizações que não colidam.

### *Fase de Execução*

#### **h) Implementação e operação do Plano de Acção**

Depois de ultrapassar as etapas anteriores (fase de Planeamento), torna-se necessário implementar o plano e desenvolver um sistema de gestão. No ciclo de Deming corresponderá à fase de “Execução”.

A execução do plano pode ser realizada individualmente pelos próprios militares ou usando a estrutura e organização da UEO, através das suas subunidades, que já estão treinadas para o cumprimento de missões.

O Plano de Acção poderá incluir as várias áreas que a UEO vai trabalhar, designadamente a formação para o desenvolvimento sustentável, a gestão de resíduos, a gestão sustentável da água e da energia, a preservação da biodiversidade, o apoio social e escolar, etc..

### *Fase de Verificação*

#### **i) Monitorização e verificação**

Esta fase, que deve ser realizada com uma periodicidade definida, permite analisar, através da utilização de um conjunto de indicadores de sustentabilidade, a evolução do processo de A21M. A “Verificação” é um processo de “feedback”, que actua novamente no processo de planeamento (Plano de Acção).

Para apoio desta etapa poderá, a título de exemplo e com as necessárias adaptações, usar-se a ferramenta de avaliação disponível no sítio de Local Evaluation 21 em <[www.localevaluation21.org](http://www.localevaluation21.org)>.

Devem, portanto, ser realizadas avaliações periódicas, usando os indicadores estabelecidos, para verificar em que medida as metas foram ou estão a ser atingidas.

### *Fase de Actuação*

#### **j) Revisão do Plano de Acção**

Em qualquer processo pretende-se que os planos sejam dinâmicos e se adaptem à evolução constante, cumprindo desta forma a sua função.

Com o decorrer do tempo, o Plano de Acção necessitará de ser reajustado, ou mesmo revisto na totalidade, contribuindo assim para o processo de melhoria contínua da A21M.

Findo um ciclo de gestão<sup>141</sup> torna-se necessário confirmar quais são os pontos fortes e fracos da A21M e introduzir eventuais correcções ao modo de funcionamento e das actividades do FA21M e na elaboração do Plano de Acção.

#### **6.1.2. O envolvimento da Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais do MDN**

As questões ambientais carecem hoje de ser sustentadas por actuações sistemáticas e organizadas, no sentido da dinamização de actividades específicas de sensibilização, formação e estudo das condições ambientais das áreas e instalações militares, bem como da racionalização do uso de recursos naturais na área da Defesa Nacional. Tal preocupação está reflectida no Plano Nacional da Política de Ambiente (MDN, 2005).

---

<sup>141</sup> Planear – Executar – Verificar - Actuar

A Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais mantida e desenvolvida pela DGIE, através dos elementos de representação de cada uma das Direcções-Gerais do MDN, do EMGFA e de cada um dos Ramos das Forças Armadas, tem as seguintes competências que poderão apoiar a implementação de A21M nas UUEEOO do Exército (MDN, 1993):

- a) Organizar a recolha e tratamento da informação destinada a verificar, caracterizar e acompanhar as questões ambientais, procurando a sua aplicação à área da Defesa Nacional;
- b) Estabelecer e promover o estudo regular dos programas ambientais, ou neles participar, identificando as áreas de interesse e a sua aplicabilidade à realidade da Defesa Nacional;
- c) Identificar as tendências de evolução tecnológica com incidência no ambiente, com especial relevância na instalação, equipamento, modernização e treino das Forças Armadas;
- d) Acompanhar os estudos de impacte ambiental designadamente os relativos aos novos meios, às infra-estruturas e às áreas de treino militares;
- e) Difundir informação e medidas de base da política ambiental, com repercussão na vertente militar da defesa nacional;
- f) Orientar a promoção de programas de formação específicos no campo do ambiente.

O empenhamento da ECAA através do representante do NCPAE poderá com facilidade integrar assuntos, tais como, ambiente, acção social, saúde, escolaridade, formação profissional, higiene, segurança, desenvolvimento tecnológico, biodiversidade, energia, recursos naturais, etc., contribuindo assim para fomentar a implementação de uma Agenda 21 Militar em cada UEO e ainda facilitar a sua replicação a outras UUEEOO.





"Nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos conscientes e empenhados pode mudar o mundo."

*Margaret Mead*

## **7. CONCLUSÕES**

Após a recolha e análise de diversa documentação e directivas, pode afirmar-se que a implementação de uma Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército é, para além de possível, desejável. Tanto a estrutura como os métodos que utiliza, baseados na participação, conjugam-se, sem contrariedades, na forma de trabalho de uma UEO.

Verificou-se que os estilos de liderança usados no Exército possibilitam a implementação de uma A21M numa Unidade. A autoridade que se delega num militar deverá ser sempre acompanhada com a correspondente responsabilidade.

A protecção ambiental no Exército tem, desde 1995, sido efectuada com metodologias do tipo "top-down". O tempo provou que, sem o envolvimento, motivação e co-responsabilização de todos os participantes, será difícil a conjugação da Missão do Exército e das suas UUEEOO com os pilares do Desenvolvimento Sustentável. Assim, através da implementação da A21M os Comandantes poderão, como se referiu, aplicar as metodologias de liderança participativa na gestão da sua Unidade e aplicar processos de A21M como forma de contribuírem eficaz e eficientemente para o Desenvolvimento Sustentável.

Confirmou-se também que uma UEO se assemelha a um pequeno município em que as metodologias de gestão participativa podem ser aplicadas, podendo trocar experiências e aprender mutuamente.

Para além disto, tanto a NATO/CCMS como o Plano Nacional de Política de Ambiente referem que o sector de Defesa deve colaborar com as autarquias e outras entidades públicas ou privadas dando assim a possibilidade "legal" de se

implementar a Agenda 21 Militar e para integrar, quando aplicável, a estrutura da A21L do município em que se inserir, trocando experiências e apoios.

O Exército Português necessitará adaptar a sua estrutura aos novos desafios do Desenvolvimento Sustentável, integrando na gestão da organização os requisitos necessários. A OTAN preconiza que os SGA sejam implementados, tendo como referencial a norma ISO 14001. Destaca-se que o Sistema de Gestão Ambiental do Exército deverá integrar a protecção do ambiente sem quaisquer ressalvas relativas ao cumprimento da missão atribuída. Porque, como já se sugeriu anteriormente, os pilares do Desenvolvimento Sustentável integram também a necessidade de cumprimento da Missão. A Política Ambiental do Exército refere que “a legislação e as políticas ambientais serão cumpridas na medida do possível”, situação que, como se disse não se coaduna com a missão do Exército. As únicas excepções ao cumprimento da legislação ambiental estão contempladas no Anexo C.

A Política Ambiental do Exército é omissa quanto à forma como é comunicada a todas as pessoas que trabalham para ou em nome do Exército e a forma como é disponibilizada ao público. Esta situação não contribui para a correcta divulgação e conhecimento da Política Ambiental por parte dos militares do Exército.

O Núcleo de Coordenação de Protecção Ambiental do Exército, através do respectivo representante do Comando da Instrução e Doutrina deverá promover as acções necessárias para que os programas de Formação Ambiental sejam actualizados e evoluam para programas de Educação/Formação para Sustentabilidade e integrando-os em todos os cursos já ministrados no Exército, promovendo e integrando, em todas as actividades e missões dos Comandos Funcionais do Exército, os pilares do Desenvolvimento Sustentável.

Por Desenvolvimento Sustentável não se deve entender apenas a gestão ambiental ou a conservação da natureza, a economia e a acção social. No caso do sector militar deverá também integrar (sem receios) a componente da

Missão e a necessidade de criar capacidades, saber integrar, promover a mudança, valorizar a cultura democrática, promover a cidadania, informar com transparência e comunicar eficientemente.

As tecnologias de informação e comunicação disponíveis, deverão ser amplamente divulgadas e utilizadas podendo, através da utilização da *intranet* e *internet* do Exército, do correio electrónico fomentar acções de educação para o Desenvolvimento Sustentável através de *e-learning/b-learning*, de divulgação de *newsletters*, etc..

A A21M permitirá criar um processo de motivação e de co-responsabilização do pessoal colocado na UEO, através da participação activa na gestão para a sustentabilidade, constituindo-se o Exército numa instituição do sector público (a par de algumas escolas, municípios e freguesias) pioneira na adopção desta metodologia promotora do Desenvolvimento Sustentável

No caso de se pretender implementar uma A21M, todas as estruturas do MDN e dos Ramos das Forças Armadas deverão unir esforços e criar sinergias de forma a poderem apoiar-se mutuamente.

Independentemente da situação e da missão que uma Unidade Militar estiver a cumprir, será sempre possível e desejável que integre nas suas preocupações as questões relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável.

Pelo que atrás foi exposto, suportado pela investigação realizada, pode afirmar-se que é possível utilizar a **liderança participativa**, através de um modelo de **Agenda 21 Militar (A21M)**, para integrar as questões **Ambientais, Sociais e Económicas** na **Missão** do Exército Português e que a sua organização, estrutura, experiência, as diferentes áreas de competência do Exército bem como enquadramento legal permitem a implementação de uma A21M no Exército Português.

Pretende-se, no futuro, desenvolver esforços com vista à realização de um inquérito no Exército Português com a finalidade de confirmar a exequibilidade

de aplicação do modelo conceptual proposto para aplicação de uma Agenda 21 Militar. Posteriormente, seria desejável estabelecer protocolos de cooperação com diversas entidades, com vista à sua implementação e acompanhamento, constituindo um caso de estudo. Se o modelo tiver sucesso, poderia vir a ser dinamizado no sector da Defesa Nacional, contribuindo assim as Forças Armadas Portuguesas para o Desenvolvimento Sustentável.

## Bibliografia

- Antunes, P. B. (1997). *Evolução do Direito e da Política do Ambiente Internacional, Comunitário e Nacional*. Consultado em 05 de Agosto de 2009, em Instituto Politécnico de Viseu: <[http://www.ipv.pt/millennium/ect7\\_pba.htm](http://www.ipv.pt/millennium/ect7_pba.htm)>.
- APA/MAOTDR, Agência Portuguesa do Ambiente (2007). *Guia Agenda 21 Local - Um desafio para todos*. Amadora: Agência Portuguesa do Ambiente.
- APCER, Associação Portuguesa de Certificação (2006). *Guia Interpretativo NP EN ISO 14001:2004 - Sistemas de Gestão Ambiental, Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Leça da Palmeira: APCER.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 58/2007, de 04 Setembro - Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, *Diário da República*, 1.ª série - N.º 170 - 4 de Setembro de 2007. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Assembleia da República. (2009). Lei Orgânica n.º 2/2009 - Regulamento de Disciplina Militar, *Diário da República* n.º 140 - Série I - 22 de Julho 2009. ICNM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Assembleia da República. (2009). Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de Julho - Aprova o Regulamento da Disciplina Militar, *Diário da República*, 1.ª série - N.º 140 - 22 de Julho de 2009. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Assembleia da República. (2003). Resolução da Assembleia da República n.º 11/2003, de 19 de Dezembro de 2002 - Aprovou, para ratificação, a Convenção de Aarhus, *Diário da República* n.º 47, Série I-A de 25 de Fevereiro de 2003. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Bowling, C., Lavonen, E., & Salestrand, J. (2008). *Environmental Guidebook for Military Operations*. Consultado em 10 de Julho de 2009, em FOI-Swedish Defence Research Agency: <[http://www.foi.se/upload/projects/Guidebook\\_final\\_printing\\_version.pdf](http://www.foi.se/upload/projects/Guidebook_final_printing_version.pdf)>.
- BSI, British Standards Institution (1999). *Occupational Health and Safety Management Systems Requirements Standard - OHSAS 18001:1999*. London.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Campos, P. C. (s. d.). *O que é Comunidade?* Consultado em Maio de 2009, em Faculdade de Arquitectura, Artes e Jornalismo, Jornalismo On-line: <<http://webmail.faac.unesp.br/~pcampos/OQUEECOMUNIDADE.htm>>.
- Canceles, A. (2008). Fórum PSD/JSD de Santo Tirso. Consultado 31 de Julho de 2009, em PSD de Santo Tirso: <[http://www.psdstirso.com/forum/topic.asp?TOPIC\\_ID=93](http://www.psdstirso.com/forum/topic.asp?TOPIC_ID=93)>.
- Carapeto, C. (1998). *Educação Ambiental*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, G. L., Carvalho, G., Lourtie, P., Andrade, M., Escária, V., & Pato, J. (2005). *20 Ideias para 2020: Inovar Portugal*. Porto: Campo das Letras - Editores SA.

- CCE, Comissão das Comunidades Europeias (2003). COM (2003) 625 Final - Proposta de Decisão do Conselho relativa à celebração, em nome da Comunidade Europeia, da Convenção sobre Acesso à Justiça em Matéria de Ambiente. Consultado em 15 de Maio de 2009, em UNECE-United Nations Economic Commission for Europe: <<http://www.unece.org/env/pp/EU%20texts/conventioninportogese.pdf>>.
- CCE, Comissão das Comunidades Europeias (2001). Governança Europeia Livro Branco. COM (2001) 428 final. Consultado em 02 de Julho de 2009, em EUR-Lex Acesso ao direito da União Europeia: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0428en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf)>.
- CCMS/NATO, Committee on The Challenges of Modern Society (2000). Environmental Management Systems in the Military Sector - Final Report nº 240.
- Chiavenato, I. (1999). Administração nos Novos Tempos - 2ª Ed. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações - 8ª Ed. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S. A.
- Chiavenato, I. (1987). Teoria Geral da Administração - 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill.
- Civitas, Centro de Estudos Sobre Cidades e Vilas Sustentáveis (2001). As Experiências Portuguesas, a Situação Actual e Novas Perspectivas - CD-ROM. Caparica: Conferência organizada pelo CIVITAS (Centro de Estudos Sobre Cidades e Vilas Sustentáveis) e pela APEA (Associação Portuguesa de Engenharia do Ambiente).
- Comissão Europeia (s. d.). Cidades Europeias Sustentáveis. Consultado em 21 de Julho de 2009, em Comissão Europeia - Ambiente: <<http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/locsm-pt.pdf>>.
- Conselho de Ministros (2007). Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 28 de Dezembro de 2006 - Aprova a Estratégia Nacional de Desenvolvimento (ENDS) e o respectivo Plano de Implementação (PIENDS), Diário da República, 1.ª série - N.º 159 - 20 de Agosto de 2007. Lisboa: INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Conselho de Ministros (1995). Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/95 - Aprova o Plano Nacional e Política de Ambiente (PNPA), Diário da República n.º 90 - I Série B - 21 de Abril de 1995. ICNM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Conselho de Ministros (2003). Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de Janeiro - Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Diário da República nº 16 - I SÉRIE-B - 20 de Janeiro de 2003. Lisboa: INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Conselho de Ministros. (1994). Resolução do Conselho de Ministros n.º 9/1994, de 04 de Fevereiro - Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Diário da República n.º 29 - I Série B - 04 de Fevereiro de 1994. Lisboa: INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Costa, J. M. (s. d.). As Autarquias Locais e Desenvolvimento Sustentável, IV Congresso Português de Sociologia. Consultado em 29 de Julho de 2009, em

- Associação Portuguesa de Sociologia:  
<[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462df0411871e\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462df0411871e_1.PDF)>.
- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dame, K. J., & Center, U. A. (1993). *Commander's Guide to Environmental Management*. USA: U. S. Army.
- DGAIED, D.-G. d.-E. (2009). Decreto-regulamentar n.º 23/2009, de 04 de Setembro - Estrutura orgânica da Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa, Diário da República n.º 172 - 1.ª série - 4 de Setembro de 2009. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- DGAIED, Direcção-Geral de Armamento e Infra-Estruturas de Defesa (2009). Portaria n.º 1275, de 19 de Outubro - Determina a estrutura nuclear e competências dos serviços da DGAIED, Diário da República N.º 202 - 1.ª série - 19 de Outubro de 2009.
- DGIE, Direcção-Geral de Infra-Estruturas (1995). Decreto-Regulamentar n.º 11/95 - Direcção-Geral de Infra-Estruturas do MDN, Diário da República n.º 119 - I Série B - 23 de Maio de 1995. Lisboa: INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- DITAL 21, Desenho e Implementação Transfronteiriça de Agenda 21 Local (s.d.). Guia Metodológico DITAL 21. Consultado em 17 de Junho de 2009, em Associação de Municípios do Distrito de Évora: <[http://www.amde.pt/pagegen.asp?SYS\\_PAGE\\_ID=453274](http://www.amde.pt/pagegen.asp?SYS_PAGE_ID=453274)>.
- Driskell, D. (2002). *Crating Better Cities with Children and Youth*. Paris, França: UNESCO.
- EME, Comando da Instrução (2004). *Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino do Exército*. Amadora: Comando da Instrução.
- EME, Exército Português (2005). *RGSUE - Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército - 1ª Parte*. Lisboa.
- EME, Exército Português (1986). *RGSUE - Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército*. Lisboa.
- EME, Estado-Maior do Exército (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro - Lei Orgânica do Exército. INCM.
- EME, Estado-Maior do Exército (2006). Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março - Lei Orgânica do Exército. Lisboa: INCM.
- EME, Estado-Maior do Exército (1998). Despacho n.º 109/CEME/98 - Coordenação dos Assuntos Ambientais. Lisboa.

- EME, Estado-Maior do Exército (2007). Directiva n.º 202/CEME/2007 - Sistema de Gestão Ambiental do Exército. Lisboa.
- EME, Estado-Maior do Exército (2003). Directiva n.º 52/CEME/2003 - Actualização do Sistema de Protecção Ambiental do Exército. Lisboa.
- EME, Estado-Maior do Exército (1994). Plano de Formação para a Protecção do Ambiente. Lisboa: EME - Departamento de Instrução.
- EME, Estado-Maior do Exército (1994). Plano de Formação para a Protecção do Ambiente. Lisboa.
- EME, Estado-Maior do Exército (1966). Regulamento de Campanha - Informações. Lisboa: SPEME.
- EME, Estado-Maior do Exército (1987). Regulamento de Campanha RC 130-1 Operações. Lisboa: CEGRAF/Exército.
- EMGFA, Estado-Maior-General das Forças Armadas (1989). Política de Ambiente no âmbito das Forças Armadas em Tempo de Paz. Lisboa.
- Estanqueiro, A. (2001). Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Editorial Presença .
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2008). Do Verde ao Ouro. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Fazenda, I. (s. d.). Empowerment e participação, uma estratégia de mudança. Consultado em 12 de Julho de 2009, Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social: <<http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>>.
- Ferreira, A. I. (2004). A Problemática da Mudança Organizacional. Lisboa: Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Revista de Psicologia Militar n.º 15, pp 87 a 94.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Freitas, M. (2006). Educação Ambiental e/ou Educação para o Desenvolvimento Sustentável? Uma Análise centrada na Realidade Portuguesa, Revista Iberoamericana de Educación Nº 41, pp143-147. Consultado em 03 de Agosto de 2009, de Revista Ibero-Americana de Educação: <<http://www.rieoei.org/rie41a06.pdf>>.
- Garcia, R. (2004). Sobre a Terra: Um guia para quem lê e escreve sobre ambiente. Lisboa: Público - Comunicação Social, SA.
- Governo de Portugal (2004). Programa do XVI Governo Constitucional. Consultado em 6 de Julho de 2009, em Governo de Portugal: <[http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos\\_Documentos/Prog\\_GC16.pdf](http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos_Documentos/Prog_GC16.pdf)>.
- Governo de Portugal (2005). Programa do XVII Governo Constitucional. Consultado em 6 de Julho de 2009, em Governo de Portugal: <[http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos\\_Documentos/Prog\\_GC16.pdf](http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos_Documentos/Prog_GC16.pdf)>.
- Hobbs, P. (2001). Gestão de Projecto: O Guia essencial para trabalhar melhor e ser bem sucedido. Lisboa: Livros e Livros.



- IAEM, Instituto de Altos Estudos Militares (2002). NC 10-00-09 O Processo de Decisão Militar. Lisboa: IAEM.
- ICLEI, Local Governments for Sustainability (2000). Guia Europeu de Planeamento para a Agenda 21 Local - Como implementar o planeamento ambiental a longo prazo com vista á sustentabilidade. Lisboa: MAOT - Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território.
- INAmb, Instituto Nacional do Ambiente (1992). Declaração do Rio Sobre Ambiente e Desenvolvimento. Lisboa: Instituto Nacional do Ambiente.
- Instituto do Ambiente. (2005). Estratégia da CEE/ONU para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável. Consultado em 1 de Fevereiro de 2009, em Agência Portuguesa do Ambiente: <[http://www.apambiente.pt/divulgacao/Publicacoes/guiasemanuaisAPA/GuiaAgenda21Local/Documents/CEE\\_ONU\\_educacao\\_DS.pdf](http://www.apambiente.pt/divulgacao/Publicacoes/guiasemanuaisAPA/GuiaAgenda21Local/Documents/CEE_ONU_educacao_DS.pdf)>.
- Instituto dos Resíduos (2002). Resíduos Sólidos Urbanos - Conceção, Construção e Exploração de Tecnossistemas. Lisboa: Instituto dos Resíduos.
- IPQ, Instituto Português da Qualidade (2006). NP EN ISO 14001:2004 - Norma Portuguesa, Sistemas de Gestão Ambiental, Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: IPQ.
- IPQ, Instituto Português da Qualidade (2006). NP EN ISO 14050:2006 - Norma Portuguesa, Gestão Ambiental, Vocabulário. Caparica: IPQ.
- IPQ, Instituto Português da Qualidade (2003). NP EN ISO 19011:2002 - Norma Portuguesa, Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental. Caparica: IPQ.
- Jabbour, C. J., & Santos, F. C. (2006). Empowerment dos funcionários e paradigmas da gestão ambiental na empresa: contemplação evolutiva e proposição de um modelo. Consultado em 15 de Setembro de 2009, em Universidade Estadual Paulista, XVII Simpósio de Engenharia de Produção: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/570.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/570.pdf)>.
- Jornal Expresso (2009). Caderno de Economia, Edição de 25 de Julho de 2009. Consultado em 04 de Agosto de 2009, em Exame Expresso: <<http://aeiou.expresso.pt/video-novas-competencias-contra-a-crise=f527715>>.
- Leitão, A. G. (2009). Desafios Globais às Comunidades Locais. Consultado em 01 de Outubro de 2009, Glocal 2009: <[http://www.agendacascais21.net/Files/Billeder/Agenda21/Glocal/Apresentacoes/deafios\\_globais\\_as\\_comunidades\\_locais\\_Glocal09.pdf](http://www.agendacascais21.net/Files/Billeder/Agenda21/Glocal/Apresentacoes/deafios_globais_as_comunidades_locais_Glocal09.pdf)>.
- MARN, Ministério do Ambiente e dos Recursos Naturais (1995). Plano Nacional da Política de Ambiente. Lisboa: MARN.
- MDE, Ministério da Defesa de Espanha (1991). Encuesta sobre Proteccion Ambiental en el Ministério de Defensa. Madrid: MDE.
- MDN, Ministério da Defesa Nacional (1994). A Defesa de Portugal 1994. Lisboa.
- MDN, Ministério da Defesa Nacional (2009). Anuário Estatístico da Defesa Nacional - 2008. Lisboa. MDN, Ministério da Defesa Nacional (2006). Decreto-Lei n.º

61/2006, de 21 de Março - Lei Orgânica do Exército, Diário da República n.º 57 - I Série-A - 21 de Março de 2006. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009 - Lei Orgânica do Exército, Diário da República n.º 179 - Série I - 15 de Setembro de 2009. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (2003), Despacho n.º 23/MDN/2003, de 23 de Fevereiro - Criação do Núcleo de Estudos de Assuntos Ambientais do MDN, Diário da República n.º 56 - II Série, de 8 de Março de 2003. Lisboa: INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (1993). Despacho n.º 30/MDN/95, de 6 de Março - Actualização do Despacho n.º 23/MDN/93, Diário da República n.º 64 - II Série, de 16 de Março de 1993. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (2001). Despacho n.º 77/MDN/2001 - "A Protecção Ambiental nas Forças Armadas". Lisboa.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (2002). Portaria n.º 1246/2002, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), Diário da República n.º 207 - Série I-B - 07 de Setembro de 2002. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

MDN, Ministério da Defesa Nacional (1999). Portugal e a Defesa Nacional. Lisboa: MDN.

MDN/MAOTDR (2007). Despacho nº 8383/2007, de 10 de Abril - Regulamento do Prémio Defesa Nacional e Ambiente, Diário da República nº 90, de 10 de Maio de 2007. LISBOA: INCM.

Melo, J. J., Ramos, T. B., Carvalho, S., & Egreja, M. J. (2000). Gestão Ambiental no Sector da Defesa - Relatório Final do Projecto de Investigação "Ambiente e Defesa". Caparica: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

MFAP-MAOTDR (2007). Portaria n.º 573-C/2007, de 30 de Abril - Agência Portuguesa do Ambiente, Diário da República n.º 83, Suplemento, Série I de 30 de Abril de 2007. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Miguel Pina e Cunha, A. R.-C. (2004). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH, Lda.

Ministério da Defesa da Finlândia (2003). Environment - Finland's Defence Administration. Helsínquia - Finlândia: Ministério da Defesa da Finlândia.

Ministério da Defesa de Espanha (2006). Informe Ambiental: 2005-2006. Consultado em 4 de Maio de 2009, Ministério da Defesa de Espanha: <<http://www.mde.es/digenin/archivos/memoria2006.pdf>>.

Ministério da Defesa do Reino Unido (2005). JSP 418 - Sustainable Development and Environmental Manual. Consultado em Junho de 2009, em Ministry of Defence: <<http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/CorporatePublications/DefenceEstateandEnvironmentPublications/JSP418/>>.

- Ministério da Educação (2006). Educação para a Cidadania: Guião de Educação para a Sustentabilidade - Carta da Terra. Lisboa: Ministério da Educação.
- Mota, I., Pinto, M., Sá, J. A., Ribeiro, F., Quintas, E., & Soromenho-Marques, V. (2005). Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável 2005/2015: Um Projecto para Portugal. Lisboa: Pandora, Edições, Imagem e Comunicação.
- Observa, A. S. (2004). Os Primeiros Autarcas do Século XXI. Lisboa.
- Oliveira, J. F. (2005). Gestão Ambiental. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Opie, F. (1994). Escuteiro Global: Um Escutismo para a Natureza e o Ambiente. Lisboa: CNE - Corpo Nacional de Escutas.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2001). Manual da OTAN. Bruxelas: OTAN, Office of Information and Press.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2004). A Transformação da OTAN. Bruxelas: NATO Public Diplomacy Division, Disponível em <http://www.nato.int/docu/nato-trans/nato-trans-por.pdf>, em Maio de 2009.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2001). EMS Guidelines For The Military Sector, CD-ROM. NATO-CCMS.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (1996). Environmental Guidelines for the Military Sector. OTAN - CCMS.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2004). Forms of Environmental Education in the Armed Forces and their Impact on Creation of Pro-environmental Attitudes, CD-ROM - Final Report n.º 272. NATO-CCMS Pilot Study.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2003). MC 469 - NATO Military Principles and Policies for Environmental Protection (EP). Brussels/Belgium: NATO Standardization Agency.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2000). Pilot Study on Environmental Management Systems in the Military Sector. NATO-CCMS.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2007). STANAG 2510 EP (Edition 1) - Joint NATO Waste Management Requirements During NATO-LED Military Activities. Brussels/Belgium: NATO Standardization Agency.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2008). STANAG 2545 (Edition 1) (Ratification Draft 1) - NATO Glossary on Environmental Protection. Brussels/Belgium: NATO Standardization Agency.
- OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte (2008). STANAG 7141 (Edition 5) - Allied Joint Doctrine For Environmental Protection during NATO Led Military Activities. Brussels/Belgium: NATO Standardization Agency.
- Pereira, A., & Poupa, C. (2003). Como escrever uma tese, monografia ou livro científico: usando o Word. Lisboa: Sílabo.
- Pereira, F. M. (2008). Política Ambiental para as Forças Armadas, Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General (Exército). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

- Pereira, O. G. (2004). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J. M. (2001). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. (2005). Sistemas de Gestão Ambiental: Guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, C. (1998). Empowerment: uma prática do serviço social. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia, e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, J. J. (2004). Participação Social e Educação Ambiental: Os Processos Participativos nas Estratégias Locais de Sustentabilidade, Trabalho de Investigação Tutelado para Doutoramento na Universidade de Santiago de Compostela - Espanha. Consultado em 21 de Julho de 2009, em Associação Internacional de Investigadores em Educação Ambiental: <[http://material.nerea-investiga.org/investigacoes/user\\_7/FICH\\_PT\\_16.pdf](http://material.nerea-investiga.org/investigacoes/user_7/FICH_PT_16.pdf)>.
- Pires, A. R. (2000). Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ramos, T. A. (2004). Avaliação de Desempenho Ambiental no Sector Público: Estudo do Sector da Defesa, Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Faculdade de Ciências e tecnologias da Universidade Nova de Lisboa.
- Ribeiro, A. J. (2009). Governância Municipal: Estudo sobre a participação dos cidadãos como paradigma da governação nas câmaras municipais portuguesas. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3243>, em Julho de 2009.
- Ribeiro, L. (1998). Comunicação Global - A Magia da Influência. Lisboa: Editora Pergaminho, Lda.
- Rodrigues, V. J. (2009). Desenvolvimento Sustentável: Uma introdução crítica. Parede: Príncipeia.
- Rosa, A. P. (2006). A Interacção entre as Actividades Militares e o Ambiente, Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado-Maior (Exército). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rosas, C. (s. d.). Agenda 21 Local e Escolar. Consultado em 11 de Junho de 2009, em Confagri: <<http://www.confagri.pt/Ambiente/AreasTematicas/DomTransversais/Documentos/doc51.htm>>.
- Santo, G. A. (2005). O Comando num Exército em Mudança. Lisboa: Revista Militar Nº 2445.
- Schmidt, L., Nave, J. G., & Guerra, J. (2006). Autarquias e Desenvolvimento Sustentável - Agenda21 Local e Novas Estratégias Ambientais. Porto: Fronteira do Caos.
- Sequeira, J. M. (2004). A Formação dos Oficiais do Exército para as Questões Ambientais - Impacto e Consequências no Treino de Forças Militares, Trabalho

Individual de Longa Duração, Curso de Estado-Maior. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Teixeira, N. S. (2009). Discurso do Ministro da Defesa Nacional, realizado na cerimónia de entrega do Prémio Defesa Nacional e Ambiente em 16 de Setembro de 2009, DVD - Código de produção: R424.09. Oeiras: Gabinete de Comunicação e Relações Públicas / MDN.

Teixeira, S. (2005). Gestão das Organizações. Madrid: McGraw-Hill.

Texto Editora. (2000). Dicionário Universal da Língua Portuguesa. Cacém: Texto Editora, Lda.

UE, União Europeia (2007). Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia. Consultado em 6 de Maio de 2009, em EUR-Lex Acesso ao direito da União Europeia:  
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:303:0001:0016:PT:PDF>>.

UNEP, United Nations Environment Programme (1995). Military Activities and the Environment in the ECE Region. Consultado em 6 de Outubro de 2008, em Vermont Law School: <[http://sba.vermontlaw.edu/groups/ils/MIL4\\_oct95.pdf](http://sba.vermontlaw.edu/groups/ils/MIL4_oct95.pdf)>.

Vasconcelos, L. T. (2008). O Conceito de Governância e a Responsabilidade Social dos Cidadãos. Lisboa: Revista INGENIUM, II Série, N.º 106, Jul-Ago2008, pp 48-49.

Vasconcelos, L. T. (2001). New forums out of sustainability – Recent trends at the local level. Shangai - China: Abstract ACSP-AESOP-APSA-ANZAPS.

Vieira, B. (2002). Liderança Militar. Consultado em 2 de Maio de 2009: <<https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/>>.

Visão, R. (2009). Radar: Entrevista a Joseph Nye Jr. Lisboa: Revista Visão nº 850, 18Junho09.

Zorzo, L. C. (2003). Programa de Qualidade em uma Organização Militar: Estudo Ergonômico das Condições de Trabalho, Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil. Consultado em 22 de Janeiro de 2009, em Maxipas-Saúde Ocupacional:  
<<http://www.maxipas.com.br/principal/pub/anexos/2008112402393810095.pdf>>.



## **ANEXOS**





## Anexo A – A ESTRUTURA DA AGENDA 21

A Agenda 21 que constitui um plano de acção dinâmico para todas as áreas de interpenetração do ambiente e da economia, destinado a vigorar até ao início do século XXI, tem a seguinte estrutura:

Cap	
1	Preâmbulo

### PARTE I - Dimensões Sociais e Económicas

Cap	
2	Cooperação Internacional para acelerar o desenvolvimento sustentável
3	Luta contra a Pobreza
4	Mudanças nos padrões de consumo
5	Demografia e sustentabilidade
6	Protecção e promoção das condições da saúde humana
7	Promoção do desenvolvimento sustentável dos estabelecimentos humanos
8	Integração do ambiente e desenvolvimento na tomada de decisões

### PARTE II - Conservação e Gestão de Recursos para o Desenvolvimento

Cap	
9	Protecção da atmosfera
10	Abordagem integrada do planeamento e da gestão dos recursos terrestres
11	Combate à desflorestação
12	Gestão de ecossistemas frágeis: a luta contra a desertificação e a seca
13	Gestão de ecossistemas frágeis: desenvolvimento sustentável nas montanhas
14	Promoção do desenvolvimento rural e agrícola sustentável
15	Conservação da biodiversidade biológica
16	Gestão ambientalmente saudável da biotecnologia
17	Protecção dos oceanos e de todos os tipos de mares, de zonas costeiras e protecção, uso racional e desenvolvimento dos seus recursos vivos
18	Protecção da qualidade e do abastecimento dos recursos hídricos
19	Gestão ecologicamente saudável das substâncias químicas tóxicas
20	Gestão ambientalmente saudável dos resíduos perigosos
21	Gestão ambientalmente saudável dos resíduos sólidos e efluentes
22	Gestão segura e ambientalmente saudável dos resíduos radioactivos

### **PARTE III – Fortalecimento do Papel dos Grupos Principais**

Cap	
23	Preâmbulo
24	Acção mundial pela mulher
25	A infância e a juventude no desenvolvimento sustentável
26	Reconhecimento e fortalecimento do papel das populações indígenas e das suas comunidades
27	Fortalecimento do papel das organizações não governamentais: Parceiros para um desenvolvimento sustentável
28	Iniciativa das autoridades locais em apoio da Agenda 21
29	Fortalecimento do papel dos trabalhadores e dos seus sindicatos
30	Fortalecimento do papel do comércio e da indústria
31	A comunidade científica e tecnológica
32	Fortalecimento do papel dos agricultores

### **PARTE IV - Meios de implementação**

Cap	
33	Recursos e mecanismos de financiamento
34	Transferência de tecnologia ambientalmente saudável, cooperação e fortalecimento industrial
35	A ciência para o desenvolvimento sustentável
36	Promoção do ensino, da consciencialização e da formação
37	Mecanismos nacionais e cooperação internacional para fortalecimento institucional nos países em desenvolvimento
38	Arranjos institucionais internacionais
39	Instrumentos e mecanismos jurídicos internacionais
40	Informação para tomada de decisões

## **Anexo B – POLÍTICA AMBIENTAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

### **POLÍTICA AMBIENTAL DO EXÉRCITO**

O Exército, sem pôr em causa o cumprimento da missão que lhe está atribuída, e tendo em vista os requisitos de protecção ambiental, compromete-se a:

1. Contribuir para a protecção do meio ambiente e para o desenvolvimento sustentável através da implementação de adequadas normas e procedimentos e a melhoria contínua das práticas ambientais;
2. Considerar os aspectos ambientais em todos os processos de tomada de decisão;
3. Integrar requisitos ambientais no planeamento e execução de treinos, exercícios e actividades operacionais;
4. Integrar os requisitos nos projectos de desenvolvimento e aquisição de novos sistemas de armas, no processo de aquisição de bens e serviços e na intervenção em infra-estruturas;
5. Orientar a acção das UUEEOO em termos ambientais de acordo com a legislação em vigor, de uma forma sustentável, procurando constituir-se como referencial positivo para o resto da sociedade:
  - a. Melhorando a gestão dos resíduos, aplicando critérios de redução, reutilização e reciclagem;
  - b. Integrando os requisitos de protecção ambiental nos processos de manutenção de armamento, equipamento, viaturas e aeronaves;
  - c. Prevenindo a contaminação do ar, solos, águas superficiais e subterrâneas;
  - d. Gerindo adequadamente as águas residuais;
  - e. Promovendo a manutenção ou regeneração da biodiversidade;

- f. Poupando energia e outros recursos.
- 
- 6. Cumprir as políticas e instrumentos nacionais de protecção ambiental e de ordenamento do território;
  - 7. Garantir a sensibilização e formação ambiental do seu pessoal militar e civil;
  - 8. Estabelecer objectivos e metas que visem a implementação da política ambiental e proceder à sua adequada revisão numa perspectiva de melhoria contínua do desempenho ambiental;
  - 9. Desenvolver e implementar Sistemas de Gestão Ambiental nas UUEEOO;
  - 10. Promover a certificação ambiental das UUEEOO;
  - 11. Apoiar campanhas, simpósios, conferências e palestras de sensibilização e consciencialização de protecção do ambiente;
  - 12. Colaborar nas acções de prevenção, socorro e controlo de danos em caso de desastre ambiental, iminente ou efectivo.

Fonte: Anexo A à Directiva n.º 202/CEME/2007, de 14 de Agosto

## **Anexo C – EXCEPÇÕES PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL RELATIVAS À DEFESA NACIONAL E ÀS FORÇAS ARMADAS**

### **REACH – *Registration, Evaluation and Autorisation of CHemicals***

**Regulamento (CE) n.º 1907/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho,  
de 18 de Dezembro de 2006**

Artigo 2.º  
Aplicação

3. Os Estados-Membros podem aceitar derrogações do presente regulamento em casos específicos, no que se refere a determinadas substâncias estromes ou contidas em preparações ou artigos, quando necessário para os seus interesses em matéria de defesa.

### **Pilhas e acumuladores**

**Decreto-Lei n.º 6/2009, de 06 de Janeiro**

Artigo 2.º  
Âmbito de aplicação

1 - O presente decreto-lei aplica-se às pilhas e acumuladores, independentemente da sua forma, volume, peso, materiais constituintes ou utilização.

2 - Excluem -se do âmbito de aplicação do presente decreto -lei as pilhas e acumuladores utilizados em:

- a) Aparelhos associados à defesa e segurança do Estado, designadamente armas, munições e material bélico desde que destinados a fins exclusivamente militares;
- b) Aparelhos concebidos para serem enviados para o espaço.

### **Impacto Ambiental**

**Decreto-Lei n.º 69/2000**, de 3 de Maio - Aprova o regime jurídico da avaliação de impacte ambiental.

Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 85/337/CEE, com as alterações introduzidas pela Directiva n.º 97/11/CE. JO L73 97-3-14.

Declaração de rectificação n.º 7-D/2000, de 30 de Junho.

Alterado pelo Decreto-Lei n.º 74/2001, de 26 de Fevereiro.

Alterado pelo Decreto-Lei n.º 69/2003, de 10 de Abril.

Alterado pelo **Decreto-Lei n.º 197/2005**, de 8 de Novembro.

**Artigo 2º**  
**Alteração ao Decreto-Lei n.º 69/2000, de 3 de Maio**

6 - O presente diploma não se aplica a projectos destinados à defesa nacional, sempre que o Ministro da Defesa Nacional reconheça que o procedimento de AIA<sup>142</sup> tem efeitos adversos sobre as necessidades da defesa nacional, sem prejuízo de a aprovação e execução destes projectos ter em consideração o respectivo impacte ambiental.

## **Energia e Certificação Energética**

### **Decreto-Lei n.º 78/2006, de 4 de Abril**

#### **Artigo 3º Âmbito de aplicação**

3 - Excluem-se do âmbito de aplicação do SCE<sup>143</sup> as infra-estruturas militares e os imóveis afectos ao sistema de informações ou a forças de segurança que se encontrem sujeitos a regras de controlo e confidencialidade.

### **Decreto-Lei n.º 79/2006, de 4 de Abril**

#### **Artigo 2º Âmbito de aplicação**

2 - Mesmo que abrangidos pelo disposto no número anterior, estão isentos dos requisitos do presente Regulamento:

(...)

f) Infra-estruturas militares e imóveis afectos ao sistema de informações ou a forças de segurança que se encontrem sujeitos a regras de controlo e confidencialidade.

### **Decreto-Lei n.º 80/2006, de 4 de Abril**

#### **Artigo 2º Âmbito de aplicação**

9 - Excluem-se do âmbito de aplicação do presente Regulamento:

(...)

d) As infra-estruturas militares e os imóveis afectos ao sistema de informações ou a forças de segurança que se encontrem sujeitos a regras de controlo e confidencialidade.

### **Decreto-Lei n.º 319/2009, de 3 de Novembro**

#### **Artigo 2.º Âmbito de aplicação**

O presente decreto-lei é aplicável:

---

<sup>142</sup> Avaliação de Impacte Ambiental.

<sup>143</sup> Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios.

(...)

c) Às Forças Armadas, apenas na medida em que a sua aplicação não colida com a natureza e com o objectivo principal das actividades destas, e com excepção do material usado exclusivamente para fins militares.





## **Anexo D – EXTRACTOS DO PLANO NACIONAL DA POLÍTICA DE AMBIENTE**

(Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/95,  
DR I Série – B, de 21Abr95)

### **Princípios Fundamentais**

- O ambiente e o desenvolvimento são faces indissociáveis da mesma realidade. Um desenvolvimento que apenas considere os aspectos estritamente económicos não é desenvolvimento.
- A protecção e valorização ambientais não são fins em si mesmos, antes servem valores essenciais como a dignidade e a integridade do homem e da sua relação com a natureza.
- Uma política de ambiente só é possível e eficaz se não se limitar a ser uma tarefa de Estado, mas antes se for assumida por toda a sociedade.
- Há valores do património natural que têm uma dimensão intangível que fica para além de um custo ou de um valor económico.
- As questões ambientais têm uma natureza crescentemente global. A poluição não conhece limites administrativos.

### **Principais Vectores**

Os três vectores fundamentais de intervenção estratégica são:

- **Reforço da participação da sociedade civil.** Esforço necessário para valorizar e intensificar a participação dos cidadãos e para criar uma dinâmica de co-responsabilização por parte de todos os agentes e grupos de interesse envolvidos.
- **Ordenamento ambiental das actividades produtivas.** Visa-se a redução do impacte dessas actividades e a sua implantação territorial de forma consentânea com a qualidade do ambiente. A internalização das preocupações ambientais por parte dos sectores produtivos e uma estreita articulação entre ambiente e ordenamento do território são igualmente relevantes.
- **Superação da carência de infra-estruturas.** Refere-se ao atraso substancial no nível de infra-estruturação, com os consequentes prejuízos para a salubridade e qualidade de vida das populações e com a ocorrência de zonas muito degradadas de um ponto de vista ambiental.

### **Linhas de Orientação Estratégica**

Em torno dos três vectores acima indicados, o PNPA formula as seguintes linhas de orientação estratégica:

1. Educação ambiental como tarefa primordial.
2. Resolução das disfunções ambientais graves ou que impliquem riscos potenciais para as populações.
3. Superação de carências básicas de infra-estruturas.

4. Conservação e valorização do património natural.
5. Redução do impacte ambiental das actividades produtivas.
6. Abordagens integradas para unidades territoriais específicas.
7. Reforço do papel dos principais actores e do princípio da responsabilidade partilhada.
8. Empenhamento na redução de problemas globais e no apoio ao desenvolvimento.
9. Reforço e qualificação da capacidade de intervenção do Ministério do Ambiente e Recursos Naturais.
10. Reforço dos mecanismos de participação da sociedade civil.

(...)

#### **4. Objectivos e Acções Programáticas Intersectoriais**

##### **4.9.10. Defesa Nacional**

###### **4.9.10.1.**

###### **Caracterização e Objectivos Gerais**

O Ministério da Defesa Nacional é responsável pela implementação da política ambiental no âmbito da defesa, nomeadamente na área militar, devendo ser consideradas prioritárias a todos os níveis as questões ambientais, devido ao desenvolvimento que atingiram, transformando-se num problema à escala do Planeta Terra, que envolve todos os países, todas as entidades, todas as pessoas.

As actividades desenvolvidas no âmbito da Defesa Nacional são susceptíveis de provocar problemas ambientais gerais, equivalentes a outras actividades do homem e problemas ambientais específicos decorrentes da actividade militar da Marinha, do Exército e Força Aérea. As missões das Forças Armadas devido à estreita ligação que têm com o meio onde actuam, permitem criar condições de fácil compreensão da importância da preservação do ambiente.

No entanto, será sempre necessário articular e harmonizar os requisitos da formação e treino militar com as medidas inerentes à defesa do ambiente.

Por esta razão e por se tratar de uma área abrangente que intercepta horizontalmente todos os sectores de actividade, deve-se tomar como princípio base de procedimento o da consciência ambiental tanto ao nível individual como colectivo, atitude que se baseia em procurar avaliar em todas as circunstâncias as consequências da actividade no sistema ecológico, no património natural e construído.

O Ministério da Defesa Nacional tem especiais responsabilidades no que se refere às questões ambientais, atendendo ao papel que as Forças Armadas devem desempenhar como exemplo de utilização global do meio em que vivem, treinam e operam, a terra, o mar e o ar, procurando servir como modelo de **conformidade ambiental**.

É importante, assim, relevar esta situação especial, esta estreita relação, por forma a que este sector possa constituir um exemplo no que se refere à atitude ambiental. É possível atingir um comportamento excelente devido ao sistema de planeamento que serve de suporte a todas as actividades de defesa e à forma objectiva como as Forças Armadas actuam, prevenindo a guerra e assegurando a paz.

Este Plano Nacional da Política de Ambiente sectorial deve subordinar-se a quatro grandes objectivos prioritários, articulados entre si, de forma a que a Defesa Nacional, no seu todo, e os Ramos das Forças Armadas em particular se integrem de forma eficaz na Política Ambiental do Governo, contribuindo para a preservação do ambiente e para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Esses objectivos são o da **Conformidade Ambiental**, o da **Prevenção Ambiental**, o da **Recuperação Ambiental** e o da **Conservação Ambiental** a atingir não só isolada como globalmente, mas também em colaboração com as outras entidades. Para que sejam cumpridos há que informar, organizar, treinar e preparar toda a estrutura da Defesa Nacional para esta tarefa.

#### ***A. - Conformidade Ambiental***

Enquanto objectivo fundamental a Conformidade Ambiental deve ser atingida através da criação de uma organização para o ambiente que permita a abordagem das questões ambientais aos vários níveis da Defesa e das Forças Armadas de forma a criar condições de perfeita consciência, formação e treino ambiental. Também são de considerar objectivos sectoriais para alcançar a conformidade ambiental.

#### ***B. - Prevenção Ambiental***

Enquanto objectivo fundamental a Prevenção Ambiental deve ser alcançada através de iniciativas dos responsáveis a todos os níveis da hierarquia, com o apoio de todos os elementos que servem a Defesa Nacional. É essencial a sensibilização, consciencialização e formação específica dos recursos humanos, afectos à Defesa Nacional, no sentido do cumprimento e promoção das regras básicas de preservação e defesa do ambiente, enquanto instrumentos necessários à melhoria da qualidade de vida colectiva. Dever-se-ão ter em conta também objectivos sectoriais quanto à prevenção ambiental.

#### ***C. - Recuperação Ambiental***

Enquanto objectivo fundamental dever-se-ão desenvolver, em conjunto com outras entidades, acções de reparação de danos no meio, tendo especial atenção os problemas causados pelas actividades da defesa no passado e que ainda tenham reflexos graves nos dias de hoje no sistema ecológico e nos patrimónios natural e construído afecto à Defesa Nacional. A recuperação do meio também deve enquadrar objectivos sectoriais.

#### ***D. - Conservação Ambiental***

Como objectivo fundamental, dever-se-á procurar desenvolver acções regulares de manutenção em áreas onde tenha sido atingido um comportamento excelente, de forma a manter a identidade física do território e a valorização das suas particularidades.

### ***E. - Colaboração com outras Entidades***

Como objectivo fundamental incentivar, no domínio do ambiente, o desenvolvimento das relações com outras entidades, nomeadamente departamentos do Estado, autarquias, entidades civis, organizações não governamentais, bem como incrementar o relacionamento dos diversos órgãos da estrutura da Defesa Nacional, a nível nacional, regional e local, de forma a conseguir através duma estreita cooperação um efeito sinérgico na conjugação de esforços na defesa do ambiente.

#### **4.9.10.2**

### **Áreas de Actuação e Principais Medidas**

#### **Área de Actuação 1**

*Atribuições e promoção de entidades competentes para as questões ambientais na estrutura orgânica da Defesa e Forças Armadas*

#### **Principais Medidas:**

- Integrar a componente ambiente nas actividades militares sejam elas de natureza operacional, logística ou de instrução, tendo em atenção as especialidades próprias das diferentes actividades;
- Promover, de acordo com o programa de Governo, o cumprimento dos compromissos nacionais e internacionais relativos à protecção do ambiente, tanto na actividade diária como nas intervenções de carácter excepcional;
- Atribuir a órgãos da estrutura do Ministério da Defesa Nacional a coordenação de acções visando a protecção do ambiente;
- Definir áreas de responsabilidade em relação às questões ambientais, criando um sistema com ligações verticais e horizontais bem estruturado que permita o levantamento atempado dos problemas e funcione em planos de actividade;
- Estabelecer as directrizes relativas à cooperação inter-Ramos, em matérias de interesse comum ou complementar, em todas as áreas de actividade, de forma a conseguir os melhores resultados no esforço para conseguir os padrões ambientais estabelecidos;
- Integrar planos de actividade definindo orçamentos e objectivos, num sistema em que as tarefas, a distribuição de recursos e a avaliação dos resultados se articulem de forma equilibrada;

- Promover a introdução de factores relativos à protecção do ambiente em exercícios e manobras militares;
- Inspeccionar as actividades em especial das áreas mais sensíveis ao nível das Forças Armadas, e que têm a ver com a utilização de zonas de instrução e treino e com o uso de substâncias tóxicas e perigosas, nomeadamente derivados do petróleo, emissões tóxicas para o ar, ruído, e descargas nas águas, contaminação dos solos, eliminação de resíduos, bem como a conservação do património, a manutenção dos edifícios e a poupança energética.

## **Área de Actuação 2**

*Sensibilização e formação dos recursos humanos afectos à Defesa Nacional com vista à prevenção ambiental*

### **Principais Medidas:**

- Propiciar conhecimentos adequados ao desenvolvimento de uma atitude interdisciplinar, no domínio dos problemas ambientais que permitam a co-responsabilização nos problemas relacionados com a defesa e preservação do ambiente;
- Promover a diferenciação qualitativa dos conhecimentos técnico-científicos, conforme as áreas específicas abrangidas pela diversa natureza das políticas ambientais (preventiva e correctiva) e dos recursos humanos;
- Difundir orientações e desenvolver estudos tendentes à harmonização dos "currícula" em vigor nos diversos estabelecimentos militares de ensino, nos aspectos concretos da política global de defesa de protecção do ambiente;
- Colaborar, através do estabelecimento de um programa global, nas acções de formação de iniciativa própria dos Ramos;
- Ter como essencial a consideração das questões ambientais para as tomadas de decisão, nomeadamente ao nível das decisões operacionais e logísticas;
- Avaliar o impacte ambiental das actividades previstas e, criteriosamente das actividades que maiores danos causem no meio envolvente;
- Ter como essencial a consideração dos problemas ambientais ao nível dos planos directores nas grandes remodelações e nos projectos dos novos edifícios, tendo em atenção, além disso, os custos de utilização e conservação;
- Desenvolver o estudo de medidas integradas nos domínios da saúde, higiene e ambiente nos locais de trabalho, designadamente nos estabelecimentos fabris;

- Promover a participação em estudos e programas que visem o desenvolvimento de novas técnicas que permitam a redução ou eliminação de elementos nocivos para o ambiente;
- Promover a poupança energética no funcionamento de instalações da Defesa Nacional, incidindo, nomeadamente, na economia de recursos e redução da poluição atmosférica;
- Conduzir campanhas e outras acções de sensibilização para os assuntos de defesa e preservação do ambiente no âmbito do pessoal afecto à Defesa Nacional;
- Incentivar a promoção da defesa do ambiente nas unidades e outras instalações militares;
- Reconhecer e dar pública divulgação das acções mais relevantes desenvolvidas em prol da qualidade do ambiente.
- Levar a cabo estudos de impacte ambiental quando da construção de grandes instalações militares, ou no desenvolvimento de actividades que afectem grandes áreas;
- Introduzir nos concursos para fornecimento de equipamentos, normas que restrinjam a utilização de materiais prejudiciais ao ambiente;
- Promover a valorização do património cultural, arquitectónico e arqueológico afecto ao Ministério da Defesa Nacional;
- Colaborar, em áreas do seu interesse, com as diversas organizações governamentais e não governamentais no desenvolvimento de acções conjuntas destinadas a prevenir agressões ao ambiente:
- Participar na prevenção e protecção do mar relativamente a derrames de hidrocarbonetos e substâncias químicas perigosas;
- Desenvolver estudos e técnicas e acordos que permitam a inactivação de munições obsoletas sem risco para o ambiente.

### **Área de Actuação 3**

*Recuperação de danos ambientais causados pelas actividades da Defesa Nacional*

#### **Principais Medidas:**

- Garantir que todos os efluentes provenientes das instalações afectas à Defesa Nacional sejam encaminhados para sistemas de tratamento, apoiando de forma articulada a recuperação do ambiente;

- Promover a recuperação do solo das antigas instalações, quando se verificarem danos graves ou contaminação proveniente das águas subterrâneas;
- Promover a reflorestação dos campos de instrução militar com espécies que permitam conciliar as exigências das operações militares com a diminuição das agressões ao ambiente;
- Promover a recuperação e valorização do património cultural, arquitectónico e arqueológico afecto ao Ministério da Defesa Nacional;
- Colaborar com outros sectores de actividade na manutenção do equilíbrio ecológico afecto ao Ministério da Defesa Nacional;
- Colaborar com outros sectores de actividade na manutenção do equilíbrio ecológico das zonas costeiras e na recuperação e valorização das áreas litorais mais sensíveis e degradadas;
- Participar em operações de limpeza do mar e do litoral que resultem de derrames de hidrocarbonetos e substâncias químicas perigosas.

#### **Área de Actuação 4**

*Convenção e valorização ambiental*

##### **Principais Medidas:**

- Assegurar a gestão dos recursos com uma utilização de acordo com a taxa de regeneração;
- Conservar amostras representativas de toda a diversidade dos ecossistemas tendo especial atenção aos campos militares;
- Proteger e gerir os recursos estéticos e as paisagens naturais e humanizadas de forma a assegurar o uso múltiplo da paisagem;
- Proteger e gerir o património natural e cultural num esforço coordenado de forma a contribuir para fins de investigação científica e educação ambiental;
- Apoiar a protecção dos sistemas florestais e hidrológicos de forma a assegurar a diversidade, o uso múltiplo, a produção da água e evitar a erosão;
- Criar e manter um sistema de espaços protegidos apoiando o levantamento das espécies e a investigação no domínio da conservação da natureza.

#### **Área de Actuação 5**

*Cooperação com outras entidades designadamente Autarquias e ONG's*

##### **Principais Medidas:**

- Colaborar com organizações estatais e não estatais em programas e acções de formação, de vários níveis de especialização;
- Intervir, no seu âmbito, na cooperação com as organizações internacionais promotoras de eventos no âmbito do ambiente;
- Colaborar com organizações estatais e não estatais em programas de investigação e desenvolvimento (I&D) ou outras actividades científicas e técnicas (OAC&T) no domínio da protecção marítima ambiental, nomeadamente através do Instituto Hidrográfico;
- Colaborar com organizações estatais e não estatais na preservação do meio marinho no que respeita aos recursos vivos, à defesa contra agentes poluidores, ao combate à poluição, à vigilância do litoral e à defesa das áreas do património público e também na preservação do leito do mar e do subsolo marinho e do património cultural subaquático, através do Comando Naval e Direcção-Geral de Marinha;
- Apoiar o Serviço Nacional de Protecção Civil e as Autarquias em acções que tenham como objectivo a preservação e recuperação do ambiente;
- Avaliar formas de apoio a organizações não governamentais de defesa do ambiente.



## Anexo E – PLANO DE FORMAÇÃO AMBIENTAL DAS FORÇAS ARMADAS

MÓDULOS (Áreas Temáticas)	OBJECTIVOS
<b>1 - Introdução ao tema Ambiente</b>	<input type="checkbox"/> Adquirir conhecimentos gerais sobre Ambiente, ao nível do: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ar;</li><li>• Água;</li><li>• Solo;</li><li>• Ruído;</li><li>• Resíduos;</li><li>• Conservação da Natureza.</li></ul>
<b>2 - Agressões ao Ambiente</b>	<input type="checkbox"/> Identificar as diferentes formas de poluição e contaminação: <ul style="list-style-type: none"><li>• Atmosférica;</li><li>• Hídrica</li><li>• Solo e subsolo;</li><li>• Sonora;</li><li>• Produção de Resíduos.</li></ul> <input type="checkbox"/> Consequências / Problemas Globais.
<b>3 - Protecção Ambiental</b>	<input type="checkbox"/> Princípios <ul style="list-style-type: none"><li>• 3 erres (Reduzir-Reutilizar-Reciclar);</li><li>• Responsabilização;</li><li>• Precaução, Prevenção e Reacção</li></ul> <input type="checkbox"/> Gestão de Resíduos <ul style="list-style-type: none"><li>• Separação;</li><li>• Recolha selectiva;</li><li>• Armazenamento;</li><li>• Encaminhamento para destino final;</li></ul> <input type="checkbox"/> Gestão de Efluentes <ul style="list-style-type: none"><li>• Doméstico / Industrial;</li><li>• Pluvial;</li></ul> <input type="checkbox"/> Conservação dos Recursos Naturais <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de consumos (monitorização /medição);</li><li>• Prevenção de acidentes;</li></ul> <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Sustentável

MÓDULOS (Áreas Temáticas)	OBJECTIVOS
<b>4 - Actividades das Forças Armadas e Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Estrutura orgânica das Forças Armadas para o Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDN/DGIE/DSPN/Divisão de Estudos Ambientais;</li> <li>• MDN/OSC<sup>144</sup> (representação ECAA);</li> <li>• EMGFA – Ramos (representação ECAA);</li> <li>• Ramos (Marinha/Exército/Força Aérea) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado-Maior</li> <li>- Órgãos centrais / Comandos Territoriais</li> <li>- Órgãos de execução.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>❑ Política Ambiental das Forças Armadas</li> <li>❑ Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de aspectos ambientais específicos da actividade do Ramo;</li> <li>• Estabelecer Programas de Gestão Ambiental.</li> </ul> </li> <li>❑ Procedimentos Ambientais em treinos e exercícios militares <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação e planeamento;</li> <li>• Adopção de medidas minimizadoras, monitorização e controlo;</li> <li>• Correção de eventuais danos ou impactes ambientais.</li> </ul> </li> </ul>
<b>5 - Legislação Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Direito Fundamental do Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomas que alicerçam este Direito <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei de Bases do Ambiente</li> <li>- Avaliação do Impacte Ambiental</li> <li>- Lei das Organizações Não Governamentais do Ambiente (ONGA)</li> </ul> </li> <li>• Outros ramos associados <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direito da Água</li> <li>- Direito do Ar</li> <li>- Direito dos Resíduos</li> <li>- Direito da Conservação da Natureza</li> <li>- Direito do Ruído</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>❑ Outra legislação aplicável <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protecção da Paisagem</li> <li>• Património Cultural</li> <li>• Áreas Protegidas e Ordenamento</li> <li>• Licenciamento Industrial</li> </ul> </li> </ul>

<sup>144</sup> Órgãos e Serviços Centrais

MÓDULOS (Áreas Temáticas)	OBJECTIVOS
<b>6 - Referencial normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ NORMA EN NP ISO 14001 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencial para implementação de SGA</li> <li>• Não conformidade ambiental</li> <li>• Auditoria Ambiental <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão</li> <li>- Seguimento</li> <li>- Acompanhamento</li> </ul> </li> <li>• Certificação de SGA</li> </ul> </li> <li>❑ EMAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração Ambiental</li> <li>• Medidas de monitorização, medição e controlo</li> </ul> </li> <li>❑ STANAG 7141 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protecção Ambiental aplicada a cada Ramo</li> <li>• Política Ambiental da NATO</li> </ul> </li> </ul>
<b>7 - A Marinha / Exército / Força Aérea e o Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Agressões ao Ambiente resultantes da actividade específica do Ramo</li> <li>❑ Actividades do Ramo no âmbito da Protecção Ambiental</li> <li>❑ Política Ambiental do Ramo</li> <li>❑ Legislação e Normativos</li> <li>❑ Sistemas de Gestão Ambiental no Ramo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub-sistema de Gestão de Resíduos</li> <li>• Sub-sistema de Gestão Sustentável dos Consumos de Recursos Naturais e Energéticos</li> <li>• Sub-sistema de Gestão de Efluentes</li> </ul> </li> </ul>



## Anexo F – CANDIDATURAS AO PRÉMIO DEFESA NACIONAL E AMBIENTE ENTRE 1993 E 2008

ANO	RAMO	UNIDADE	CANDIDATURA
1993	Marinha	Corpo de Fuzileiros	Combate ao surto de <i>azola</i> no rio Guadiana
	Exército	Regimento de Infantaria de Beja	Recolha da <i>azola</i> em Mértola
	Força Aérea	Força Aérea	Ações aéreas de protecção ao meio ambiente
	Marinha	Direcção de Infra-Estruturas	Contributo da Marinha para a protecção da camada de ozono por controlo dos gases halogenados
	Marinha	Direcção de Infra-Estruturas	Rede separativa de águas residuais da Base Naval do Alfeite
	Marinha	Serviço de Combate à Poluição do Mar por Hidrocarbonetos	Coordenação da limpeza das praias da Figueira da Foz
	Marinha	Serviço de Combate à Poluição do Mar por Hidrocarbonetos	Recolha de combustível do navio “Cornishman”
	Marinha	Serviço de Combate à Poluição do Mar por Hidrocarbonetos	Prevenção do derrame de combustível do navio “Ronjay Tihi”
	Exército	Escola Prática do Serviço de Transportes, Regimento de Infantaria de Tomar	Limpeza de crude na Figueira da Foz
	Exército	Exército	Prevenção e detecção de incêndios florestais
1994	Força Aérea	Força Aérea	Energia e qualidade
	Marinha	Capitania do Porto da Horta	Remoção do navio de pesca “Viana” do porto da Horta
	Marinha	Direcção Naval	Instalação de sistema de tratamento de águas oleosas dos porões das fragatas da classe “João Belo”
	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Protecção e fixação da cegonha branca nas áreas do CMSM
	Força Aérea	Esquadra n.º 401	Missões de interesse público marítimo no âmbito da poluição
	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Plantação de 84 ha de sementeira, bebedouros e comedouros para alimentação, defesa e reprodução de espécies cinegéticas
	Exército	Regimento de Engenharia n.º 3	Limpeza e beneficiação do leito da Ribeira de Paramos
1995	Marinha	Arsenal do Alfeite	Tratamento e controlo de banhos de reveladores de Raio X
	Força Aérea	Campo de Tiro de Alcochete	Campo de Tiro de Alcochete – Uma perspectiva ambientalista
1996	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	O Campo Militar de Santa Margarida

**Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português:**  
Contributos para um desenvolvimento sustentável através da liderança participativa

ANO	RAMO	UNIDADE	CANDIDATURA
1997	Marinha	Direcção de Infra-Estruturas	Despoluição do Rio Tejo / Ligação da Rede de Esgotos do Alfeite à ETAR da C. M. Almada
	Marinha	Instituto Hidrográfico	Controlo da contaminação de metais pesados na Ria de Aveiro
	Marinha	Direcção Geral de Marinha	Contributo da Marinha para a elaboração dos Planos de Ordenamento da Orla Costeira
	Marinha	Direcção Naval	Aquisição de equipamento de recolha, reciclagem e recarga de CFC's
	Exército	Comando Zona Militar da Madeira	Rearborização do Pico do Buxo
	Marinha	Direcção Naval	Reconversão das instalações frigoríficas das fragatas "Comandante João Belo"
1998	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Actividades desenvolvidas pelo "Campo Militar de Santa Margarida"
	Exército	Regimento de Guarnição n.º 3	Acções desenvolvidas pelo Regimento de Guarnição n.º 3 / Funchal
	Exército	Área Militar de São Jacinto	A consciência ambiental na Área Militar de São Jacinto
	Exército	Escola de Tropas Aerotransportada	Acções desenvolvidas pela Escola de Tropas Aerotransportadas no âmbito da defesa do Ambiente
	Força Aérea	Estado-Maior da Força Aérea	Uma estratégia energética sustentável
	Marinha	Base Naval do Alfeite	Preservação, recuperação e protecção ambiental da Mata do Alfeite
	Exército	Hospital Militar Regional n.º 2	Hospital Militar Regional n.º 2
	Força Aérea	Base Aérea n.º 11	Amianto na BA11
	Marinha	Planetário / Museu Marinha	Astronomia e ambiente
	Marinha	Estado-Maior da Armada	Reconversão das instalações frigoríficas das fragatas da classe "Cmte João Belo" de R12 para R413/A
	Exército	Depósito Geral de Material de Transmissões	Rentabilização dos recursos hídricos do Depósito Geral de Material de Transmissões

**Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português:**  
Contributos para um desenvolvimento sustentável através da liderança participativa

ANO	RAMO	UNIDADE	CANDIDATURA
1999	Exército	Hospital Militar Regional n.º 2	Tratamento de resíduos hospitalares
	Força Aérea	Base Aérea n.º 5	Construção de um Parque Temporário de Resíduos Industriais na Base Aérea N.º 5
	Exército	Regimento de Engenharia n.º 1	Remoção de carcaças e destroços de antigas embarcações e seu transporte para aterro sanitário
	Exército	Regimento de Engenharia n.º 1	Limpeza e beneficiação de caminhos agrícolas na Região de Valada
	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Actividades desenvolvidas pelo Campo Militar de Santa Margarida
	Exército	Instituto Geográfico do Exército	Implementação de um Sistema de Gestão Ambiental segundo a norma NP EN ISO 14001
	Exército	Centro Militar de Educação Física e Desportos	Actividades desenvolvidas em 2000
	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Actividade desenvolvida em 2000
	Exército	Regimento de Guarnição n.º 3	Ações realizadas pelo RG3 no âmbito da defesa do Ambiente
	Força Aérea	Campo de Tiro de Alcochete	Sistema de Gestão Ambiental do CTA
	Força Aérea	Base Aérea n.º 5	Manual de Gestão de Resíduos da Base Aérea N.º 5
	Exército	Regimento de Guarnição n.º 2	Ações realizadas pelo RG2 no âmbito da defesa do Ambiente
2001	Marinha	Direcção de Faróis	Energia Solar no Farol da Berlenga
	Exército	CMSM	Actividade desenvolvida em 2001, pelo Campo Militar de Santa Margarida
	Marinha	Direcção-Geral Autoridade Marítima	Intervenção no M/V "Coral Bulker"
	Exército	Instituto Geográfico do Exército	Importância da Compostagem na Reciclagem de Resíduos
2002	Exército	Centro Militar de Educação Física e Desportos	Actividades Ambientais 2002
	Exército	Hospital Militar Regional n.º 1	Guia de Gestão dos Resíduos Hospitalares
	Exército	Regimento de Cavalaria n.º 4	Implementação do Sistema de Gestão Ambiental do CMSM
	Marinha	Direcção de Transportes	Mudança de Instalações da Direcção de Transportes
2003	Exército	Campo Militar de Santa Margarida	Aplicação de um Sistema de Gestão Ambiental no Campo Militar de Santa Margarida em 2003
	Força Aérea	Campo de Tiro de Alcochete	Sistema de Gestão Ambiental implementado no Campo de Tiro de Alcochete
	Força Aérea	Base Aérea n.º 5	Construção da estrutura de ensaio de motores de aeronaves "Hush House" na Base Aérea N.º 5
	Exército	Escola Prática de Artilharia	Preservação do equilíbrio ambiental das áreas à responsabilidade da Escola Prática de Artilharia

**Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português:**  
Contributos para um desenvolvimento sustentável através da liderança participativa

ANO	RAMO	UNIDADE	CANDIDATURA
2004	Marinha	Instituto Hidrográfico	Reabilitação das Instalações da Azinheira
	Força Aérea	Campo de Tiro de Alcochete	Actividades desenvolvidas no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental
	Força Aérea	Hospital da Força Aérea	Gestão de Resíduos Hospitalares
	Exército	Regimento de Guarnição n.º 3	O Regimento de Guarnição n.º 3 na preservação do Parque Natural da Madeira. Intervenção na floresta laurissilva – Património Mundial Natural da UNESCO e no Parque Ecológico do Funchal
	Exército	Escola Prática de Artilharia	Actividades na preservação do equilíbrio ambiental
	Exército	Academia Militar	O Campo Militar de Santa Margarida: Estudo do Impacte Ambiental após meio século de utilização
2005	Marinha	Não houve candidaturas ao Prémio em 2005	
	Exército		
	Força Aérea		
2006	Força Aérea	Direcção de Infra-Estruturas da Força Aérea	Sistema de Gestão das Estações de Tratamento de Águas Residuais da Força Aérea
	Exército	Centro Militar de Educação Física e Desportos	Tapada Militar de Mafra: Reflorestação e Sequestro de Carbono
	Exército	Escola Prática de Engenharia	A Escola Prática de Engenharia e o Ambiente: da Formação à Acção
	Exército	Depósito-Geral de Material do Exército	Olhar pelo Ambiente é uma Responsabilidade de Todos
2007	Força Aérea	Base Aérea n.º 4	Implementação de um Sistema de Gestão Ambiental: Uma perspectiva de engenharia, uma visão ambiental inovadora
2008	Marinha	Navio da República Portuguesa “Sagres”	Um Compromisso Natural com o Ambiente
	Força Aérea	Base Aérea n.º 4	Sistema de Abastecimento de Água
	Força Aérea	Aeródromo de Manobra n.º 1	Actividades de Protecção Ambiental
	Exército	Brigada Mecanizada	Manual de Operação - Estação de Tratamento de Águas Residuais



## Anexo G – DIAGNÓSTICOS AMBIENTAIS REALIZADOS EM UNIDADES, ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS MILITARES

Ano	UEO	Ramo	Sistema de Gestão com Certificação	Entidade executante
1998	Base Aérea n.º 1 (Sintra)	Força Aérea		Universidade Nova de Lisboa
1998	Base Aérea n.º 5 (Monte Real)	Força Aérea		Sociedade de Engenharia e Inovação Ambiental, SA
1999	Base do Lumiar e Hospital da Força Aérea	Força Aérea		Universidade Nova de Lisboa
2000	Instituto Geográfico do Exército	Exército	Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho	
2000	Base Aérea n.º 11 (Beja)	Força Aérea		Instituto de Soldadura e Qualidade
2001	Campo de Tiro de Alcochete	Força Aérea	Sistema de Gestão Ambiental	ET&P – Environment, Transport & Planning
2003	Escola de Tropas Aerotransportadas (Polígono Militar de Tancos)	Exército		Universidade Nova de Lisboa
2003	Arsenal do Alfeite	Marinha		Universidade Nova de Lisboa
2004	Campo Militar de Santa Margarida	Exército	Sistema de Gestão Ambiental	ET&P – Environment, Transport & Planning
2004	Escola Prática de Engenharia (Polígono Militar de Tancos)	Exército		Universidade do Algarve
2004	Regimento de Infantaria 14 (Viseu)	Exército		Universidade Nova de Lisboa
2004	Depósito de Munições NATO de Lisboa	Marinha	Sistema de Gestão Ambiental (em implementação)	Universidade do Algarve
2004	Depósito de Munições NATO de Lisboa e da Área Tecnológica de Torpedos e Mísseis e Minas do Arsenal do Alfeite	Marinha		Universidade do Algarve
2005	Área Militar de São Jacinto	Exército		Universidade Nova de Lisboa
2006	Regimento de Artilharia n.º 4 (Leiria)	Exército		Universidade do Algarve
2006	Escola Prática de Infantaria (Mafra)	Exército		Universidade do Algarve
2006	Base Aérea n.º 6 (Montijo)	Força Aérea		Universidade do Algarve
2006	Aeródromo de Manobras n.º 1 (Ovar)	Força Aérea		Universidade de Aveiro
2006	Navio da República Portuguesa “Corte Real”	Marinha		Universidade Nova de Lisboa
2007	Base Aérea n.º 4 (Lajes)	Força Aérea		

Fonte: DGIE/MDN



## **GLOSSÁRIO**

### **Agenda 21**

Tendo sido adoptada na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUAD), vulgarmente designada por Cimeira da Terra, realizada no Rio de Janeiro em 1992, constitui um documento orientador dos governos, das organizações internacionais e da sociedade civil, para o desenvolvimento sustentável, visando conciliar a protecção do ambiente com o desenvolvimento económico e a coesão social.

### **Agenda 21 Local**

É um processo participativo e integrador dos vários grupos de interesse da comunidade, que almeja as metas da Agenda 21 ao nível local através da preparação e da implementação de um plano estratégico de longo prazo, que procura dar resposta às preocupações e às prioridades identificadas a nível local na área do desenvolvimento sustentável

### **Ambiente<sup>145</sup>**

Envolvente na qual uma organização opera, incluindo o ar, a água, o solo, os recursos naturais, a flora, a fauna, os seres humanos, e as suas inter-relações.

### **Desenvolvimento Sustentável**

É o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades.

### **Educação Formal**

Compreende o sistema educativo institucionalizado, cronologicamente graduado e hierarquicamente estruturado. Corresponde ao ensino que é ministrado nas escolas e nas universidades.

---

<sup>145</sup> Das muitas definições de Ambiente optou-se por usar a da Norma EN NP ISO 14001:2004 por ser a que mais afinidade tem com a missão do Exército.

### ***Educação Informal***

Corresponde a um processo de educação que se desenrola no decurso de encontros, leituras, e acontecimentos e é recebida no dia-a-dia pelos órgãos de comunicação social, leituras, contactos com grupos sociais, actividades de tempos livres, etc.

### ***Educação não formal***

Actividade educacional organizada, sistemática e executada fora do âmbito do sistema formal para ministrar certos tipos de ensino a determinados grupos, designadamente objectivos explícitos de formação ou de instrução, que não estão directamente dirigidos à atribuição de nenhum grau académico de ensino.

### **Governança**

Processo de abertura na tomada de decisões no seio dos seus organismos, associando mais pessoas e mais organizações, envolvidas na concepção e realização das políticas (CCE, Governança Europeia Livro Branco. COM (2001) 428 final, 2001).

### **Sistema de Gestão Ambiental**

Parte do sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar a sua política ambiental e gerir os seus aspectos ambientais.

### **Unidades/Estabelecimentos/Órgãos**

As unidades, os estabelecimentos e outros órgãos constituem a estrutura base do Exército e têm como competência genérica formar, aprontar e manter forças operacionais, convocar, mobilizar e organizar outras forças, tendo em vista a satisfação das necessidades do Exército para o Sistema de Forças Nacional.

## LISTA DE SIGLAS

- A21** – Agenda 21
- A21E** – Agenda 21 Escolar
- A21L** – Agenda 21 Local
- A21M** – Agenda 21 Militar
- AFQAN** – Área Funcional de Qualidade, Ambiente e Normalização
- AIA** - Avaliação de Impacte Ambiental
- AM** – Academia Militar
- APA** – Agência Portuguesa do Ambiente
- Brig** – Brigada
- CCMS** - *Committee on the Challenges of the Modern Society*
- CEE-ONU** – Comissão Económica para a Europa da Organização das Nações Unidas
- CEM** – Curso de Estado-Maior
- CEME** – Chefe do Estado-Maior do Exército
- CEMGFA** – Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
- CFO** – Curso de Formação de Oficiais
- CFP** – Curso de Formação de Praças
- CFPA** – Curso de Formação de Protecção Ambiental
- CFS** – Curso de Formação de Sargentos
- CNUAD** - Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento
- CPOG** – Curso de Promoção a Oficial General
- CPOS** – Curso de Promoção a Oficial Superior
- DEFNET** – *European Union Members States Defence Environmental Network*
- DGAIED** - Direcção-Geral Armamento e Infra-Estruturas de Defesa
- DGIE** – Direcção-Geral de Infra-Estruturas
- DGPDN** – Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional do MDN
- DGPRM** - Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
- EA** – Educação Ambiental
- EAPC** – *Euro-Atlantic Partnership Council*
- ECAA** - Estrutura Coordenadora de Assuntos Ambientais
- EDS** – Educação para o Desenvolvimento Sustentável
- EME** – Estado-Maior do Exército

- EMGFA** – Estado-Maior-General das Forças Armadas
- EMTA21M** – Estado-Maior Técnico da Agenda 21 Militar
- ENDS** - Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável
- EPA** – Environmental Protection Agency (USA)
- EPA** – *United States [of America] Environmental Protection Agency*
- EPWG** - Environmental Protection Working Group (NATO)
- ETWG** – *Environmental Training Working Group (NATO)*
- FA21M** – Fórum Agenda 21 Militar
- FCT/UNL** – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa
- FFAA** – Forças Armadas
- GCA21M** – Grupo de Coordenação da Agenda 21 Militar
- ICLEI** - *Internacional Council for Local Environmental Initiatives*
- IESM** – Instituto de Estudos Superiores Militares
- ISO** - *International Organization for Standardization*
- LBA** – Lei de Bases do Ambiente
- MAOTDR** – Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional
- MDN** – Ministério da Defesa Nacional
- MITM+t** – Missão, Inimigo, Terreno, Meios e Tempo disponível
- NEAA** – Núcleo de Estudo de Assuntos Ambientais
- NPA** - Núcleo de Protecção Ambiental
- NCPAE** - Núcleo de Coordenação de Protecção Ambiental do Exército
- ONG** – Organização Não Governamental
- ONGA** - Organização Não Governamental de Ambiente
- ONU** - Organização das Nações Unidas
- OSC** – Órgãos e Serviços Centrais
- OTAN** – Organização do Tratado do Atlântico Norte (na designação anglo-saxónica, **NATO** – *North Atlantic Treaty Organization*)
- PCMA** – Programa Comunitário em Matéria de Ambiente
- PFPA** – Plano de Formação para a Protecção do Ambiente
- PIENDS** – Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
- PNUA** - Programa das Nações Unidas para o Ambiente

**PNUD** - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

**PRACE** -Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**QPA** – Quadro Permanente Activo

**RAMME** – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

**RM** – Região Militar

**RC** – Regime de Contrato

**RV** – Regime de Voluntariado

**SG** – Secretaria-Geral

**SGA** – Sistema de Gestão Ambiental

**SPS** - *Science for Peace and Security*

**STANAG** – *Standard Agreement* (Acordo de Normalização)

**TPO** – Tirocínio para Oficial

**UE** – União Europeia

**UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

**ZM** – Zona Militar